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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания
для выполнения курсовой работы

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00EED49E686F52A47CCBB285994C6650C3
Владелец: Герасименко Вадим Владимирович
Действителен: с 01.12.2025 до 24.02.2027

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Основы государственного и муниципального управления : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 20 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список используемой литературы и источников. Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М.Н., Галенко Н.Н., 2023

Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления» 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».

Цель– углубить и конкретизировать знания обучающихся по изучаемой дисциплине, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить им навыки самостоятельного подбора, осмысления и обобщения научной информации и литературы. Курсовая работа предусматривается учебным планом образовательной программы направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- ✓ 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 осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы);
- ✓ умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- ✓ умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- ✓ способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

1. Требования к выполнению курсовых работ

Курсовая работа должна быть написана на основе тщательно проработанных научных источников, собранного и обработанного конкретного материала.

Курсовая работа представляет собой самостоятельное исследование по выбранной теме, должна отличаться критическим подходом к изучению литературных источников и 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 обучающийся 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 чернового 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 обучающегося, 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 разделения 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 также 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 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 посередине 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 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».

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 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 упоминается впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. 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.

4. Примерная тематика курсовых работ

Обучающийся самостоятельно выбирает тему курсовой работы. Совпадение тем курсовых работ у обучающихся одной учебной группы не желателен, кроме случаев, когда объект исследования разный. Он может предложить и свою тему, не указанную в перечне тем кафедры по данной дисциплине, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

1. Система государственной власти и система государственного управления: общее и специфическое.
2. Состояние современной государственной и муниципальной службы России.
3. Современная система местного самоуправления генезис, достижения и проблемы.
4. Государственная региональная политика: теоретические подходы, основные направления, механизмы реализации.
5. Организация управления государственной и муниципальной собственностью.
6. Особенности управления конфликтными и чрезвычайными ситуациями.
7. Государственная политика в области культуры и искусства.
8. Социальная защита и социальные гарантии государственных служащих.
9. Экологическая политика и охрана окружающей среды как задача государственного управления.
10. Организационный механизм местного самоуправления.
11. Совершенствование технологии комплектования штатов органов муниципального управления.

12. Закрытая (карьерная) система государственной службы: основные формы и принципы организации.

13. Государственный надзор и контрольно-надзорные органы исполнительной власти.

14. Муниципальное управление: основные цели, задачи и их реализация в субъекте РФ.

15. Основные направления деятельности муниципалитетов на современном этапе.

16. Структура муниципальных органов управления в субъекте РФ: состав, методы, координация и субординация с органами государственного управления.

17. Устав муниципального образования и его роль в становлении местного самоуправления.

18. Стратегическое планирование в государственном управлении.

19. Формы и методы реализации кадровой политики в системе государственной службы.

20. Роль местных администраций в организации и проведении выборов.

21. Перспективные направления жилищной политики в управлении городским хозяйством.

22. Становление системы местного самоуправления в субъектах РФ.

23. Современная государственная служба как политико-правовой институт: цели, функции, задачи.

24. Анализ доходов и расходов местных бюджетов.

25. История развития государственного управления в России.

26. Бюрократия как фактор влияния на функционирование государственной службы.

27. Кадровая политика в системе государственной службы.

28. Реформы государственной службы в современных государствах: содержание и основные этапы.

29. Территориальные уровни государственного управления.

30. Ответственность государственных органов, государственных служащих за правонарушения в сфере государственного управления.

31. Профессионально-культурное обеспечение государственной службы.

32. Совершенствование межбюджетных отношений и финансовой поддержки муниципальных образований.

33. Проблема лоббирования в функционировании администрации.

34. Взаимосвязь политического и административного уровней организации государственной власти.

35. Региональная власть в современной России.

36. Местное самоуправление в системе регионального управления РФ.

37. Организация управления государственной собственностью в РФ как функция государственного управления.

38. Процесс государственного управления: содержание и организация.

39. Государственная политика: основные направления, формы, методы, средства.

40. Возникновение и развитие местного самоуправления в России.

41. Политический механизм государственного управления.

42. Административные реформы и методы их проведения.

43. Административный контроль и контрольные службы исполнительной власти.

44. Функциональная специфика муниципальной службы в РФ.

45. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

46. Коррупция в органах государственного и муниципального управления и методы борьбы с ней.

47. Приоритетные национальные проекты в РФ и проблемы их реализации.

48. Институт полномочного представителя РФ в федеральных округах: функции, задачи, полномочия.

49. Избирательные процессы в РФ: организация и результаты.

50. Организация работы местной администрации первого уровня.

51. Проблемы взаимоотношений центральных и региональных органов государственного управления.

52. Анализ информационного потенциала муниципального образования.

53. Анализ системы государственного и муниципального управления в России.

54. Функции, виды и модели государственного управления.

55. Роль органов муниципального управления в социальном развитии территории.

56. Современные информационные технологии в государственной и муниципальной службе.

57. Анализ законодательной базы местного самоуправления.

58. Новые информационные технологии в управленческой деятельности в системе регионального управления.

59. Социальная защита населения на государственном и муниципальном уровнях.

60. Реализация миграционной политики на уровне субъекта Федерации.

61. Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы.

62. Прогнозно-аналитические исследования экономики крупного города.

63. Разработка стратегии управления муниципальным образованием.

64. Совершенствование системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры.

65. Общественные организации и их роль в регулировании регионального социально-экономического развития

66. Контроль и надзор в системе муниципального управления.

67. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий.

68. Муниципальное образование как социально-экономическая система.

69. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления.

70. Стратегия государства в области обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.

71. Государственное управление как вид социального управления.

72. Методы государственного и муниципального управления.

73. Способы разрешения конфликтов в государственно-административной сфере.

74. Общественные связи как форма информационного обеспечения государственного и муниципального управления. Технологии взаимодействия органов власти и СМИ.

75. Совершенствование форм взаимодействия органов государственного и местного управления.

76. Совершенствование организации подготовки и реализации управленческих решений.

77. Государственная политика и механизмы ее реализации.

78. Повышение эффективности управления кадрами органов государственного управления.

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).

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 УМУ, 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 обучающегося до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку обучающегося оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем.

Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачетно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки обучающегося на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки обучающегося на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, обучающемуся 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.

Обучающимся, 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 курсового проектирования хранятся в деканатах, 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.

Обучающиеся, 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.

Примечание. Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!

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; 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 выполнять задания.

Приложения

Приложение 1

Пример оформления титульного листа

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

кафедра_____

Курсовая работа

по дисциплине:_____
_____

Тема: _____
_____

Выполнил:
Обучающийся ____ курса
Группы _____
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*
_____ / _____
_____ / _____

Кинель 202___

Приложение 2

Пример оформления задания

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

Кафедра_____
(наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу по дисциплине

_____

Обучающемуся_____
(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)
Тема работы_____
_____
_____

Исходные данные на курсовую работу

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Задание выдано «__» _____202____г.

Руководитель _____ _____
(подпись) *(расшифровка подписи)*

Приложение 3

Пример оформления реферата

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит 34 страницы машинописного текста, включая 8 таблиц, 10 рисунков и 29 наименований использованных источников.

Ключевые слова: ГОСУДАРСТВО, АДМИНИСТРАЦИЯ, СЛУЖБА, СИСТЕМА, ФУНКЦИИ

Сокращения, используемые в тексте:

РФ – Российская Федерация;

ФЗ – Федеральный закон;

СМИ – средство массовой информации;

ЮНЕСКО – специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ИТ – информационные технологии.

Рассмотрена деятельность органов государственной и муниципальной службы.

Проанализировано использование информационных технологий в деятельности служб администраций, разработаны предложения по использованию информационных технологий для организации информационной открытости деятельности администрации и сокращения времени взаимодействия с гражданами.

Приложение 4

Пример оформления оглавления

Оглавление

Оглавление…… 2

Введение…… 3

Реферат…… 4

1

1.1

1.2

2

2.1

2.2

Выводы и предложения……

Список используемой литературы и источников……

Приложения……

Рекомендуемая литература

1. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : Учебное пособие. – Пенза: Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с.
2. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013 .– 161 с.
3. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы: электронное учебное пособие / В.Ю. Войтович, А.А. Иванова, А.А. Мухин. – Улан-Уде : Удмуртский государственный университет. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983
4. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методитческие указания. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142
5. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Г. А. Бойко, Яросл. Гос. ун-т им. П. Г. Демидова, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с.
6. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792
7. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум): Бакалавриат / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. – Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/-304165
8. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289
9. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учеб. пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/468951
10. Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : курс лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/30281

Оглавление

Предисловие 3
1. Требования к выполнению курсовых работ 4
2. Структура курсовой работы 5
3. Общие требования к оформлению курсовой работы 7
4. Примерная тематика курсовых работ 8
5. Порядок проведения защиты курсовой работы 11
6. Критерии оценки 14
Приложения 15
Рекомендуемая литература 19

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна
Галенко Наталья Николаевна

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Методические указания для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 11.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,16; печ. л. 1,25. Тираж 50. Заказ № 81.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания
для обучающихся по направлению обучения
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Подготовка выпускной квалификационной работы : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 32 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», руководителей выпускных квалификационных работ.

Здесь отражены основные требования, предъявляемые к структуре, содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М. Н., Галенко Н. Н., 2023

Предисловие

Методические указания для выполнения выпускной квалификационной работы по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 «Положение о выпускной квалификационной работе программ ФГОС ВПО», СМК 04-59-2014 «Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ».

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в написании выпускной квалификационной работы и подготовке к защите. Представленный в данном методическом указании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов при подготовке работы не изучать весь материал целиком, а обращаться сразу же к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы.

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы

По своему назначению, срокам подготовки и содержанию выпускная работа бакалавра является учебно-квалификационной. Выпускная работа бакалавра должна быть связана с разработкой конкретных теоретических вопросов, являющихся частью научно- исследовательских работ, проводимых кафедрой, с экспериментальными исследованиями или с решением прикладных задач.

Выпускная работа бакалавра является самостоятельным исследованием (разработкой) или выполняется в составе коллектива научной школы / лаборатории, отдела и др., тематика научных исследований которого включает в себя темы ВКР. В последнем случае в ВКР должен быть отражен в обязательном порядке личный вклад автора в результаты коллективной работы.

Бакалаврская работа выполняется обучающимися четвертого года обучения. Затраты времени на подготовку выпускной работы бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной образовательнойпрограммы.

Основной целью ВКР является:

- определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки.

Задачи ВКР:

- углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний и применение этих знаний при решении практических комплексных профессиональных задач, связанных с будущей работой выпускников в профильных структурах и организациях;
- формирование и развитие способностей научно-исследовательской работы, в т.ч. умений получения, анализа, систематизации и оформления научных знаний;
- выявление степени подготовленности обучающихся к самостоятельной работе;
- подготовка выпускника к дальнейшей профессиональной деятельности в зависимости от направления подготовки.

ВКР должна свидетельствовать об уровне сформированисти следующих умений и компетенций обучающегося:

- обосновывать степень актуальности исследования или разработки; четко формулировать проблему и тему исследования или разработки;

- определять цель и задачи, предмет и объект исследования или разработки; самостоятельно работать с источниками и литературой;
- осуществлять отбор фактического материала/фактов, цифровых данных и других сведений;
- анализировать отобранные факты, статистические данные и другие сведения;
- делать научно обоснованные выводы по научным результатам работы и формулировать практические рекомендации;
- организовывать и проводить научный эксперимент; применять научные методы исследования;
- устно представлять основные положения работы, вести научную дискуссию и защищать научные идеи и проекты.

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работы

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора университета.

Обучающийся предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого в виде списка тем:

1. Совершенствование системы государственного регулирования экономики (на примере региона, хозяйственного комплекса, отрасли или муниципального образования).
2. Формирование механизмов взаимодействия органов государственного и муниципального управления (на конкретных примерах).
3. Совершенствование системы государственного и муниципального управления на современном этапе (на примере…).
4. Совершенствование системы государственно гражданской и/или муниципальной службы (на конкретном примере).
5. Совершенствование системы управления экономическим развитием муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).
6. Совершенствование системы экономической безопасности России (на конкретном примере субъекта Российской Федерации).

7. Управление инновационными процессами (на региональном или муниципальном уровнях) (на конкретном примере).

8. Совершенствование системы управления хозяйственной деятельностью в государственных организациях (на конкретном примере).

9. Совершенствование демографической или миграционной политики региона (на примере субъекта Российской Федерации).

10. Особенности управления государственным сектором экономики (на конкретном примере).

11. Совершенствование системы управления государственной и муниципальной собственностью (на конкретном примере)

12. Совершенствование системы государственного и/или муниципального управления социальной сферой (на примере культуры, образования, здравоохранения, ЖКХ и др.).

13. Совершенствование системы социальной защиты населения (на примере субъекта Федерации или муниципального образования.

14. Совершенствование государственного регулирования рынка труда (на примере региона, муниципального образования).

15. Развитие системы государственного регулирования и поддержки малого предпринимательства (на примере региона, муниципального образования).

16. Совершенствование системы социально-экономического развития региона (муниципального образования).

17. Развитие системы планирования социально-экономического развития региона (муниципального образования).

18. Совершенствование механизмов инвестиционного регулирования и взаимодействия органов регионального и муниципального управления (на конкретном примере).

19. Совершенствование системы управления инвестиционными процессами (на примере региона, муниципального образования).

20. Совершенствование механизмов регулирования регионального и муниципального развития (на примере региона, муниципального образования).

21. Совершенствование системы управления в области природопользования и охраны окружающей среды на уровне региона, муниципального образования.

22. Развитие государственной системы предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (на уровне региона, муниципального образования).

23. Совершенствование системы регулирования деятельности правоохранительных органов в Российской Федерации (на конкретном примере).

24. Развитие малого и среднего предпринимательства в России (на примере субъекта РФ, муниципального образования).

25. Развитие регулирования предпринимательской деятельности на современном этапе (на уровне региона, муниципального образования).

26. Совершенствование регулирования инновационной деятельности в регионах Российской Федерации (на конкретном примере).

27. Регулирование социально-демографического развития в регионах, муниципальных образованиях (на конкретном примере).

28. Регулирование информационного развития регионов, муниципальных образований (на конкретном примере).

29. Совершенствование взаимоотношений региональных и муниципальных органов управления (на конкретном примере).

30. Совершенствование системы местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

31. Развитие системы управления финансами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

32. Совершенствование управления социально-экономическим развитием муниципального образования (на конкретном примере).

33. Совершенствование системы управления социальной сферой муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

34. Совершенствование социальной политики и управление социальной сферой (на примере конкретного муниципального образования).

35. Совершенствование системы управления органов социальной защиты населения (на примере конкретного муниципального образования).

36. Совершенствование системы подготовки муниципальных служащих (на конкретном примере).

37. Развитие системы управления жилищно-коммунальным комплексом в муниципальных образованиях (на примере конкретного муниципального образования).

38. Развитие межмуниципального сотрудничества с российскими и зарубежными партнерами (на конкретном примере).

39. Развитие муниципальной системы управления в сфере организации досуга населения, культуры и спорта (на конкретном примере).

40. Совершенствование организации деятельности муниципальной власти (на конкретном примере).

41. Особенности организации муниципального управления в городах федерального значения (на конкретном примере).

42. Совершенствование кадрового обеспечения муниципального управления (на примере конкретного муниципального образования).

43. Организация эффективного управления муниципальным имуществом (на конкретном примере).

44. Формирование и реализация молодежной политики на муниципальном уровне (на примере конкретного муниципального образования).

45. Совершенствование системы управления муниципальной собственностью (на конкретном примере).

46. Совершенствование механизмов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований (на конкретном примере).

47. Совершенствование управления территориальными финансами (на примере конкретного территориального образования).

48. Совершенствование деятельности органов территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

49. Совершенствование форм и методов непосредственного участия граждан в организации местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

50. Совершенствование инвестиционной политики муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

51. Совершенствование системы взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами государственной власти (на примере конкретного муниципального образования).

52. Совершенствование системы территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

53. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих (на примере конкретной организационной структуры).

54. Совершенствование системы государственной и/или муниципальной службы в Российской Федерации (на конкретном примере).

55. Инструменты и методы противодействия коррупции в системе государственного и муниципального управления (на конкретном примере).

57. Развитие инфраструктуры продовольственного рынка (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

58. Совершенствование системы управления транспортным комплексом (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

59. Социальная политика и управление в социальной сфере (региональный и муниципальный уровни) (на конкретном примере).

60. Развитие системы здравоохранения (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

61. Управление в сфере культуры, искусства и досуга (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

62. Совершенствование управления жилищно-коммунальным комплексом региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

63. Развитие социально-экономического потенциала региона (на примере конкретного региона, муниципального образования).

64. Совершенствование системы управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

65. Совершенствование системы антикризисного управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

66. Совершенствование управления природными ресурсами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

67. Совершенствование системы обеспечения населения медицинской помощью на территории муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

68. Совершенствование механизма развития территориального общественного самоуправления (на конкретном примере).

69. Совершенствование системы организации социального контроля за эффективностью работы органов власти и должностных лиц (на конкретном примере).

70. Стратегия социально-экономического развития органа местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

71. Развитие системы экономической безопасности региона и муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

72. Совершенствование системы регулирования экономического потенциала муниципальным образованием (на примере конкретного региона и муниципального образования).

73. Совершенствование системы управления социально-экономическим развитием сельских муниципальных образований (на примере конкретного региона и муниципального образования).

74. Управление развитием муниципального рынка жилищно-коммунальных услуг (на конкретном примере).

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

После выбора темы обучающийся подает заявление (прил. 1) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по университету производится закрепление за бакалавром выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее обучающемуся для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные)

замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны обучающемуся во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями обучающийся в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой обучающийся был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 2), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
-полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;

– основная часть;
– выводы и предложения;
– список использованной литературы и источников;
– приложение(я);

Требования к основным элементам структуры ВКР:

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с **приложением 3.**

Задание разрабатывает руководитель ВКР и утверждает у заведующего выпускающей кафедрой, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (**Приложение 4**).

Реферат содержит краткое, точное изложение содержания работы, включающее в себя основные сведения об объеме текстового материала, количество иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованных источников, а также сокращения, используемые в работе (**Приложение 5**).

В **оглавлении** перечисляют введение, заголовки глав (разделов) и подразделов основной части, заключение, список использованных источников и литературы, перечень приложений с указанием их названий и номеров страниц, на которых они начинаются (**Приложение 6**).

Во **введении**, как правило, указываются актуальность исследуемой темы ВКР, цель и задачи проводимого исследования или разработки, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования.

Основная часть ВКР должна включать не менее двух глав, она может быть представлена теоретическим и практическим разделами. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы, как правило, включают в себя:

– анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой теме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и классификацию используемого материала на базе избранной студентом методики исследования;
– описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;
– обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В **выводах и предложениях** обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. Список использованных источников и литературы должен включать изученную и использованную в ВКР литературу.

Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 20 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечной системы и могут быть труды преподавателей университета, статьи из профессиональной периодической печати.

В приложения могут быть включены связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики и иные материалы, разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.п.

Требования к оформлению ВКР основываются на ГОСТ Р 7.0.11-2011 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13 декабря 2011 г. N 811-ст), ГОСТ 7.1-2005 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов».

Примеры оформления списка использованных источников и литературы

Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) - [Электронный ресурс]. – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_28399/ (дата обращения – 30.11.2022 г.).

2. Указ Президента РФ от 16.01.2017 №13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_210967/ (дата обращения – 20.12.2022 г.).

3. Постановление Правительства РФ от 19.04.2019 №472 «Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации…» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d- cument/c-ns_d-c_LAW_296443/ (дата обращения – 15.01.2023 г.).

Книга одного автора (монография)

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М.: Финпресс, 2019. - 556 с.

2. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления [Текст] : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 575 с.

Книга двух авторов

1. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник [Текст] / В. Е. Чиркин, А. С. Эпштейна. - М.: Юристь, 2013. – 379 с.

2. Шаталов, Е.А. Молодежная преступность и основные направления противодействия ей: монография / Е.А. Шаталов, К.В. Молдованов. – Москва: Проспект, 2016. – 62 с.

Книга трех авторов

1. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление [Текст] / С.Ю. Наумов, - М.: Дашков и К, 2016. – 556с.

2. Костин, Т. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов [Текст] / Т.А. Костин, И. К. Есипов, С. И. Чернова. - М.: КолосС, 2021. - 451 с.

Статьи из сборника научных трудов

1. Купряева, М.Н. Законодательная база реализации государственной молодежной политики на муниципальном уровне / [Текст] / М.Н. Купряева // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: сборник научных трудов. - Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – С. 147-152.

2. Мамай, О.В. Индикаторы инновационной деятельности: Российские Тенденции / О.В. Мамай, А.Г. Волконская // Инновационные достижения науки и техники АПК. – Кинель: РИО Самарского ГАУ, 2020. - С. 600-604.

Диссертации

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст]: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза: ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль: Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

Автореферат диссертаций

1. Павлова, И.В. Модернизация системы социальной защиты граждан России: необходимость и возможные направления: автореф. дис. кафедра экон. наук: 08.00.02 / И.В. Павлова. – М., 2013. – 41 с.

2. Гонин, Д.В. Разработка механизма повышения региональной конкурентоспособности на основе развития человеческого капитала в сфере государственного управления [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 08.00.05 / Гонин Дмитрий Валерьевич. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский ПУ им. Петра Великого, 2020. - 23 с.

Справочники, словари

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт администрации муниципального района Борский Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: https://www.adm-borraion.ru (Дата обращения: 20.09.2021).

2. О детских пособиях в Самарской области [Электронный ресурс] / Пособие на ребенка. – URL: http://posobie-expert.ru/regiony/v-samare (Дата обращения: 20.02.2022**).**

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

ВКР оформляется на русском языке. Допускается параллельное оформление текста работы или ее части на иностранном языке (английском, немецком и французском и др.) в форме дополнительного приложения.

Список литературы должен содержать обязательные разделы: нормативная литература; литература (сюда включаются печатные и электронные книги); литература из подписной электронно-библиотечной системы (ЭБС); статьи (печатные и электронные).

Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ

ВКР сдаются руководителю в электронном виде (в формате doc, txt или rtf) с письменным ***заявлением*** по принятой форме (**Приложение 7**), в котором подтверждается его ознакомление с фактом проверки представленной им работы на самостоятельность ее выполнения, отсутствие заимствований из печатных и электронных источников, не подкрепленных соответствующими ссылками, и информированность о возможных санкциях в случае обнаружения плагиата. **Отсутствие заявления или электронного варианта письменной работы автоматически влечет за собой отрицательное решение о допуске ВКР к защите.**

Выборочный контроль (в том числе и после проведения защит ВКР) осуществляется деканом факультета (директором института), начальником УМУ, проректором по учебной работе университета.

В случае обнаружения несоответствия требованиям данного положения, при выборочном контроле, к руководителю применяется мера дисциплинарной ответственности.

Обучающийся, не допущенный к защите ВКР, считается не выполнившим основную образовательную программу направления подготовки вустановленные сроки.

Руководитель несет ответственность за анализ полученных результатов проверки, принятие решения о доработке и повторной проверке на плагиат, а также допуске ВКР к предзащите или к защите.

ВКР в электронном виде проверяет руководитель работы, по результатам проверки выдается протокол проверки на плагиат, который прикладывается к письменной работе.

После проверки ВКР на плагиат решение о ее допуске к защите принимается заведующим кафедрой, на которой выполняется соответствующая работа.

ВКР предоставляется на проверку не позднее, чем за 10 календарных дней до защиты.

Руководитель обязан произвести проверку самостоятельности выполнения с использованием программных средств, принять решение о доработке

и повторной проверке работы на плагиат или о допуске ВКР к защите, в течение 3 календарных дней.

Положение о деятельности СМК 04-59-2014 устанавливает минимальные требования к оригинальности письменных работ для допуска к защите – 60% (куда входит грамотное оформленные цитаты). При этом учитывается характер и объем заимствования, а также количество источников (при этом не допускается заимствования из 1 источника более 10%).

Результаты проверки ВКР могут учитываться при выставлении итоговой оценки.

При повторной проверке ВКР, имеющая менее 60% оригинального текста, не допускается к защите.

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры.

К предварительной защите обучающийся представляет: задание на ВКР, подписанное всеми сторонами; полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР; доклад о результатах ВКР; презентацию и/или иной иллюстративный материал; акт проверки ВКР на заимствование; отзыв руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР присутствуют руководители ВКР.

На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме, заданию руководителя, структуры ВКР в соответствии с требованиями.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями настоящего Положения ВКР вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной

работе университета о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом по университету.

К защите допускаются обучающиеся, представившие в установленный срок.

Для проведения защиты ВКР формируется государственная экзаменационная комиссия (ГЭК) по направлению подготовки, состав которой утверждается в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников.

Защита ВКР проводится в соответствии с единым графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым проректором по учебной работе университета по представлению декана.

Выпускная квалификационная работа, соответствующая требованиям, передается секретарю государственной аттестационной комиссии не позднее 12 часов рабочего дня, предшествующего дню защиты работы по расписанию.

Обучающиеся, не представившие ВКР на кафедру в установленный срок, к защите не допускаются.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР не влияет на допуск ВКР к защите. Оценку по результатам защиты ВКР выставляет ГЭК. Автор ВКР имеет право ознакомиться с отзывом научного руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Защита ВКР проводится на открытом заседании ГЭК.

Обязательные элементы процедуры защиты:

– выступление автора ВКР;
– ответы обучающегося на вопросы членов ГЭК;
– оглашение отзыва руководителя.

Для сообщения по содержанию ВКР обучающемуся отводится, как правило, не более 10 минут. Для защиты обучающимся могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы, акты внедрения и т.п.). Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках темы. На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать обучающемуся вопросы по теме защищаемой работы. Общая продолжительность защиты одной ВКР не должна превышать 0,5 часа.

В ходе защиты ведется протокол заседания ГЭК, в который вносятся все заданные обучающемуся вопросы, ответы обучающегося, решение комиссии об оценке, рекомендации ГЭК (к поступлению в магистратуру, внедрению результатов ВКР в производство или учебный процесс, подготовке статьи по материалам выполненной работы и т. п.). Протокол подписывает председатель и члены ГЭК, участвовавшие в заседании.

После окончания защиты ВКР с целью оценки ее результатов проводится закрытое заседание ГЭК. При оценке ВКР учитываются: содержание работы, ее оформление, убедительность защиты.

Оценка защиты ВКР определяется открытым голосованием всех членов ГЭК с учетом:

– научного и практического уровня ВКР;
– актуальности темы и задач ВКР;
– обоснованности результатов и выводов;
– самостоятельности выполнения, личного вклада обучающегося;
– возможности практического использования полученных результатов;
– качества оформления ВКР;
– полноты представления иллюстративных материалов для выступления;
– качества доклада и ответов на вопросы;
– грамотности построения речи, степени владения профессиональной терминологией;
– текущей работы обучающегося в ходе выполнения ВКР;
– успеваемости обучающегося в процессе обучения.

Решение ГЭК об окончательной оценке ВКР принимается с учетом отзыва руководителя, рецензии (при наличии), выступлении и ответах обучающегося в процессе защиты. При пограничных результатах мнение председателя ГЭК является решающим.

ВКР оценивается членами ГЭК по 4 – балльной системе: 5 – «отлично», 4 – «хорошо», 3 – «удовлетворительно» и 2 – «неудовлетворительно» Рекомендуемые критерии оценки:

Оценка **«отлично»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- высокий уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;
- знание основных методик и технологий в области проектирования;
- умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
- степень полноты и точности рассмотрения основных вопросов, раскрытия темы;
- определение и осуществление основных этапов проектирования;
- достигнутый высокий уровень теоретической подготовки;
- свободное владение письменной и устной коммуникацией;
- аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- хороший уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;

- знание основных методик и технологий в анализируемой области;
- умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
- определение и осуществление основных этапов проектирования;
- свободное владение письменной и устной коммуникацией;
- аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- недостаточный уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности; недостаточное знание методик и технологий в исследуемой области;
- посредственный анализ проектов своих предшественников в данной области;
- отсутствие самостоятельности в определении и осуществлении основных этапов проектирования;
- стилистические и речевые ошибки;
- посредственную защиту основных положений работы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- компилятивность работы;
- несамостоятельность анализа научного материала или этапов проектирования;
- грубые стилистические и речевые ошибки;
- неумение защитить основные положения работы

Выпускники не согласные с оценкой могут подать письменное заявление в апелляционную комиссию об апелляции, порядок апелляции результатов защиты выпускной квалификационной работы осуществляется согласно СМК-04-89-2016 «Положение о государственной итоговой аттестации выпускников».

По результатам итоговой государственной аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении квалификации по направлению и профилю подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР в архив университета.

Выпускникам, полностью выполнившим индивидуальный план работы и успешно прошедшим итоговую государственную аттестацию, присуждается квалификационная академическая степень бакалавра и выдается диплом по соответствующему направлению.

Выпускникам, достигшим особых успехов в освоении учебного плана, сдавшим в течение срока обучения экзамены с оценкой «отлично» не менее чем по 75% всех дисциплин учебного плана, а по остальным дисциплинам –

с оценкой «хорошо», и прошедшим все виды итоговых государственных аттестационных испытаний с оценкой «отлично», выдается диплом бакалавра с отличием.

ВКР бакалавра, при защите, которой было принято отрицательное решение, может быть представлена к повторной защите после ее переработки, но не ранее чем через один год и не позднее 5 лет. Обучающемуся, не защитившему ВКР бакалавра, выдается академическая справка установленного образца.

Оценки объявляются обучающимся в день защиты. После объявления оценок и рекомендаций комиссии защита выпускных квалификационных работ объявляется на текущий день законченной.

Итоги защиты ВКР ежегодно обсуждаются на заседаниях выпускающих кафедр и заседаниях Ученого Совета факультета университета. С учетом отчетов председателей комиссий по защитам предлагаются меры по совершенствованию организационной и методической работы, связанной с их выполнением.

Рекомендуемая литература

1. Аралбаева, Ф. З. Основы государственного и муниципального управления : методические указания / О. М. Харькова, Оренбургский гос. ун-т, Ф. З. Аралбаева. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 49 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/225086

2. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие. – Пенза : Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/400/53400

3. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара: РИЦ СГСХА, 2013. – 161 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/-231945

4. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы : электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / Удмуртский государственный университет, Войтович В.Ю., Иванова А.А., Мухин А.А. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983

5. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методические указания. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142

6. Джунджузов, С.В. Основы российского права / А.Д. Камзина, Е.В. Пахомова, Д.А. Сафонов, С.В. Джунджузов. – 2014. – 96 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/277717

7. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / Г. А. Бойко, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/238225

8. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792

9. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум) / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/304165

10.Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289

11.Правовое регулирование муниципальной службы в Российской Федерации : учебное пособие / Т.Э. Каллагов, С.М. Петров ; Под ред. С.М. Петрова. – 73 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/178406

12.Романько, И. Е. Основы управленческой деятельности : учебное пособие. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 190 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/578846

13.Савощикова, Е.В. Конституционное право. Ч. 2 : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 214 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/618350

14.Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/468951

15.Управление государственной и муниципальной собственностью : метод. указания / Э. И. Исланов. – Уфа : УГАЭС, 2010. – 40 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/143904

16.Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : тексты лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/30281

Приложения

Приложение 1

Образец формы заявления обучающегося

Заведующему кафедрой

_____
(наименование кафедры)

_____
(Фамилия И.О.)

от обучающегося_____

_____
(Фамилия Имя Отчество)

курса, группы _____

_____ формы обучения
(очной, заочной)

по направлению подготовки

_____
(наименование направления)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы бакалавра по теме:

_____

_____

_____

и прошу назначить руководителем _____

_____
(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

_____ «___ » _____ 202 __ г.
(подпись обучающегося)

Руководитель _____
(подпись)

Приложение 2

Образец отзыва руководителя ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

ОТЗЫВ
руководителя выпускной квалификационной работы

студента _____, выполненный на тему:
(Ф.И.О. обучающегося)

_____

1. Актуальность работы: _____

_____

2. Научная новизна: _____

_____

3. Оценка содержания: _____

_____

4. Положительные стороны: _____

_____

5. Рекомендации по внедрению ВКР: _____

_____

6. Оценка работы: _____

_____

7. Дополнительная информация для ГЭК: _____

_____

Заключение:
ВКР _____
(Ф.И.О. обучающегося)

соответствует требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ «____»_____202__г.
(подпись)

Приложение 3

Образец оформления титульного листа

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

факультет

кафедра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

вид работы

обучающегося: _____
на тему: _____
_____

Руководитель работы _____
(ученая степень, звание, Фамилия И.О.)

Консультанты работы: 1. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
2. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
3. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

К защите допускается

Зав. кафедрой _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

Кинель 20__

Приложение 4

Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

Утверждаю:
Зав. кафедрой
«___» _____202__г.

З А Д А Н И Е

на ВКР обучающемуся _____
1.Тема ВКР _____
_____

Утверждена приказом по
университету от «___» _____202_г. № _____

Срок сдачи студентом законченной
работы _____

2. Исходные данные к работе_____
_____

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) _____
_____
_____

4. Перечень графического материала: _____
_____
_____

5. Консультации с указанием к ним разделов:

Раздел	Консультант, Ф.И.О.	Подпись, дата

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план выполнения ВКР:

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечание

Обучающийся_____

Руководитель ВКР _____

Приложение 5

Образец оформления реферата ВКР

Реферат

Выпускная квалификационная работа посвящена теме профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

В первой главе содержатся теоретические основы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

Во второй проведен анализ профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

В третьей главе работы предлагаются рекомендации по совершенствованию системы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в Межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

Работа изложена на 48 страницах машинописного текста. Она содержит 3 главы, выводы и предложения. Список литературы и источников содержит 24 источника. Выпускная квалификационная работа содержит 15 рисунков.

Приложение 6

Образец оформления оглавления ВКР

Оглавление

Реферат…… 2
Оглавление……..…… 3
Введение……..…… 4
1…… …
1.1…… …
1.2…… …
1.3…… …
2…… …
1.2…… …
2.2…… …
3…… …
3.1…… …
3.2…… …
Выводы…… …
Список используемой литературы и источников…..…… …
Приложения ……...…… …

Приложение 7

Форма заявления о самостоятельности выполнения письменной работы

Заведующему кафедрой_____

_____

(наименование / факультета / кафедры)

от студента (ки)

_____

(Фамилия Имя отчество)

курса, группы_____

_____ формы обучения

(очной, заочно)

по направлению подготовки_____

_____

(наименование направления)

Я заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «

_____

(название работы)

представленной в государственную экзаменационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен(а) с действующим в университете положением (СМК 04-59-2014 Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ), согласно которому обнаружение превышающего уровня заимствований является основанием для отказа на право допуска ВКР к защите.

Дата Подпись обучающегося с расшифровкой

Оглавление

Предисловие .....……..……...……... 3

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы 4

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работ 5

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР ...…….....…….... 10

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ .. 15

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР .....…… 16

Рекомендуемая литература .....……... 21

Приложения .....……... 22

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна

Галенко Наталья Николаевна

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания

Подписано в печать 4.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.
Тираж 50. Заказ № 71.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Редакционно-издательский 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



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

В. А. Мезенцева, С. Н. Блинков, Д. А. Аксенов

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие гибкости

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

ББК 75 р
УДК 796/799
М44

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Мезенцева, В. А.

М44 Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка. Развитие гибкости : методические указания для практических занятий / В. А. Мезенцева, С. Н. Блинков, Д. А. Аксенов. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 28 с.

Методические указания содержат теоретический материал по развитию гибкости. Рассмотрены виды гибкости, а также представлены комплексы упражнений для развития гибкости обучающихся. Предложенные упражнения способствуют гармоничному развитию личности обучающихся, их можно выполнять как самостоятельно, так и под руководством тренера-преподавателя. Методические указания предназначены для студентов бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Мезенцева В. А., Блинков С. Н.,
Аксенов Д. А. 2023

Предисловие

Методические указания подготовлены в соответствии с рабочей программы по дисциплине «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка» и предназначается для обучающихся высших учебных заведений.

Целью методических указаний является развитие гибкости и подготовка обучающихся к усложняющимся условиям современного производства и высокому темпу жизни. Гибкость важна при выполнении многих двигательных действий в трудовой и повседневной деятельности. Исследования подтверждают необходимость развития подвижности высокого уровня в суставах для овладения техникой двигательных действий разных видов спорта (гимнастика, плавание, прыжки и др.). Уровень гибкости обусловливает также развитие быстроты, координационных способностей, силы. Упражнения на гибкость можно легко и с успехом, самостоятельно и регулярно выполнять в домашних условиях. Особенно ценны упражнения для улучшения подвижности в суставах в сочетании с силовыми упражнениями. Упражнения на гибкость рассматриваются специалистами как одно из важных средств оздоровления, формирования правильной осанки, гармоничного физического развития.

В издании достаточно подробно рассматриваются вопросы совершенствования гибкости в физическом воспитании. Значимость данного физического качества для студентов велико, особенно в сложно-координационных видах спорта. Понятийный аппарат, факторы определяющие проявление гибкости, основы методики совершенствования данного качества, способы контроля отражают ее практическую значимость.

В учебном издании предлагаются комплексы упражнений для развития гибкости, а также способы контроля за гибкостью обучающихся, позволяющих понять основные закономерности совершенствования гибкости.

Методические указания предназначены для обучающихся бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка» и будут способствовать освоению ими общекультурной компетенции.

Издание может быть использовано преподавателями физического воспитания высших учебных заведений и педагогами средне специальных учебных заведений, а также учителями средних общеобразовательных школ по физической культуре.

1. Гибкость и ее разновидности

Гибкость (подвижность в суставах) – это способность человека выполнять движения с большой амплитудой.

Выделяют две основные формы гибкости: пассивную и активную.

Пассивная гибкость соответствует анатомическому строению сустава и эластичности мышц и определяется величиной возможной амплитуды движения под действием внешних сил (например, силы тяжести или усилий партнера).

Активная гибкость обусловлена силой мышц, окружающих сустав, и их способностью производить движения с большой амплитудой. Например, занимающийся за счет своих усилий смог отвести (поднять) ногу в сторону (вперед) на определенную высоту.

Разница между активной и пассивной гибкостью называется дефицитом активной гибкости (ДАТ). В процессе занятий физическими упражнениями следует стремиться к уменьшению ДАГ, т.к. именно активная гибкость проявляется в трудовых и спортивных двигательных действиях.

Выделяют также анатомическую (или скелетную) подвижность, которую определяют с помощью теоретических вычислений на основе рентгенологических исследований и величина которой постоянна. Несмотря на активные занятия даже такими видами спорта, как гимнастика и плавание, анатомическая подвижность используется на 80-95%.

Проявление гибкости человека специфично. Выражается это в том, что величины предельного размаха движений в суставах различных звеньев одного и того же тела слабо связаны между собой. Человек при хорошей подвижности, например, в плечевых суставах может иметь подвижность в тазобедренных суставах.

Специфичность может быть и следствием занятий преимущественно одним видом упражнений (видом спорта). Прыгун в длину (или в высоту) должен иметь хорошую подвижность в тазобедренных суставах (что поможет ему в достижении высоких результатов) и может не иметь таковой в плечевых суставах (что не повлияет на его результат). Поэтому в процессе тренировки у него складывается определенное соотношение показателей подвижности в отдельных суставах.

Из специфичности гибкости следует правило: для того, чтобы иметь хорошую подвижность во всех суставах, необходимо использовать широкий круг упражнений.

1.1. Проявление гибкости в зависимости от возраста

С возрастом показатели гибкости меняются. Это связано с изменениями, которые происходят в мышцах и суставах. В основном это уменьшение эластичности и растяжимости мышечно-связочного аппарата. Особенно заметно изменяется эластичность связок с возрастом, волокна, из которых состоят связки, теряют свою извилистость и к 70-80 годам она становится минимальной. Изменения суставного хряща, эти изменения особенно заметны после 30-40 лет (уменьшается толщина хряща). На краях суставной поверхности происходит своеобразное рассасывание, исчезновение хряща. В результате нарушается совпадение суставных поверхностей. Неиспользование площади суставных поверхностей (в результате малоподвижного образа жизни неиспользуемая площадь суставных поверхностей зарастает соединительной тканью).

Если в отношении силы, выносливости и, частично, быстроты можно сказать, что путем регулярных тренировок после длительного перерыва в занятиях физическими упражнениями можно восстановить утраченные качества, то применительно к гибкости это очень проблематично. Патологические изменения в мышцах и суставах часто приобретают необратимый характер.

Наибольший прирост показателей подвижности в суставах наблюдается в 11-14 лет. В этом периоде имеются самые благоприятные естественные возрастные предпосылки ее развития, что следует учитывать при планировании тренировочных занятий. Эффективность развития гибкости в другие возрастные периоды значительно ниже.

Гибкость во многом обусловлена наследственными факторами, что отражается и на эффективности упражнений на гибкость. Известно, например, что гимнасты, которые имели лучшие от природы показатели гибкости в начале своего спортивного пути, сохраняли это преимущество и в дальнейшем.

Тем не менее, за счет тренировки можно добиться больших успехов в развитии и поддержании гибкости, несмотря на возраст.

1.2. Влияние разминки на гибкость

Под воздействием разминки может существенно изменяться растяжимость мышц – один из важнейших факторов, определяющих гибкость человека. Во время разминки усиливаются дыхание, кровообращение, потоотделение и, как следствие, происходит «согревание» мышц тела, которые становятся более растяжимыми. Исследования показывают, что после 15 мин разминки, включающей упражнения на растягивание, показатели гибкости

улучшаются в среднем на 27,4%, а в отдельных случаях – до 40%. Это предельные показатели, т.к. из физиологии известно, что большинство мышц при крайне возможных степенях их растяжения имеют длину на 20-40% больше равновесной длины. Однако уже через 3 мин после разминки растяжимость мышц уменьшается в среднем до 18%, через 6 минут – до 7,4%, а к 10 мин эффект от разминки полностью пропадает. Зависимость между временем восстановления растяжимости мышц и спортивной квалификацией занимающихся не обнаружена. Это значит, что данная закономерность проявляется у всех занимающихся независимо от уровня подготовленности. Данные факты необходимо учитывать при выступлении на соревнованиях, а также при проведении учебно-тренировочных занятий и не делать больших перерывов между разминкой и выполнением упражнений.

1.3. Измерение гибкости

При занятиях физическими упражнениями для развития гибкости важен контроль над состоянием и изменением этого физического качества человека. Для этого применяют следующие способы:

- механический – этот способ основан на измерении угловых градусов с помощью угломера и линейных мер с помощью линейки;
- механоэлектрический – этот способ предполагает наличие потенциометрического датчика в угломере, что дает возможность графической регистрации изменений угловых градусов в виде гониограммы (изучение подвижности суставов);
- оптический – в этом способе применяется фото-, кино-, видеоаппаратура. На суставных точках тела человека закрепляют датчики-маркеры и с помощью регистрирующей аппаратуры фиксируют изменения их взаиморасположения;
- рентгенографический – с помощью рентгенограммы сустава тела человека можно определить теоретически допустимую амплитуду движения.

Применение сложных инструментальных способов измерения (механоэлектрического, оптического, рентгенографического) целесообразно в научных исследованиях и при индивидуальной подготовке спортсменов высокого класса. В практике же массовых занятий физическими упражнениями для количественной оценки гибкости удобнее пользоваться механическим способом, применяя линейку и угломер.

Кроме того, существуют способы качественной оценки гибкости, которые не отличаются точностью, но удобны, например, при самоконтроле.

Соответствующие тесты для количественной и качественной оценки гибкости (подвижности) приводятся ниже.

Тесты для количественной оценки подвижности в суставах. Для подготовки высококвалифицированных спортсменов (особенно в спортивной и художественной гимнастике, плавании) разработаны шкалы оценок подвижности в суставах, по которым результаты измерений можно перевести в оценки отлично, хорошо, удовлетворительно и т.д. Применить эти шкалы для оценки подвижности в суставах людей разных возрастов и профессий, занимающихся оздоровительными физическими упражнениями, было бы неправильно. В то же время, адаптированных для этой категории людей шкал пока просто нет. Поэтому лучше ориентироваться на динамику изменений подвижности в суставах.

Для людей занимающихся массовой и оздоровительной физкультурой предлагается и применяется практически единственный тест, по которому дают количественную оценку гибкости - наклон вперед из положения стоя.

Во-первых, при выполнении наклона вперед задействованы несколько суставов. Поэтому он показывает суммарную подвижность суставов или общую гибкость тела человека.

С учетом специфичности проявления гибкости (о чем говорилось раньше) он не может быть универсальным, позволяющим оценивать подвижность в отдельных суставах.

Во-вторых, он имеет следующие недостатки, затрудняющие его применение при необходимости более точного измерения суммарной подвижности суставов (общей гибкости тела человека):

- ни один из суставов при этом действии не функционирует с предельным размахом;
- конечный результат лимитируется таким фактором, как растяжимость мышц задней поверхности бедра (несколько предварительных наклонов или предварительный разогрев тела могут изменить показатели в несколько раз);
- предельное разгибание в большинстве двигательных действий требуется гораздо чаще, чем сгибание, поэтому выбор движения на сгибание не совсем удачен;
- неоправданно большое значение при измерении гибкости этим способом приобретает такой конституционный признак, как соотношение длины конечностей и туловища, длины пальцев.

Оценка суммарной подвижности суставов (общей гибкости) предлагается иной, более точный и надежный тест. Он выполняется следующим образом. В исходном положении (и.п.) испытуемый стоит в основной стойке, прикасаясь к гимнастической стенке пятками сомкнутых ног, ягодицами, лопатками и затылком, держась руками хватом сверху (ладонями вперед) за перекладину гимнастической стенки. Кисти рук располагаются, как можно ближе к плечевым суставам на высоте акромиальной точки. Из этого положения испытуемый выполняет предельный прогиб вперед, разгибая руки в

локтевых и плечевых суставах до возможного предела. Ноги в коленных суставах так же полностью выпрямлены.

Экспериментатор горизонтально натянутой сантиметровой лентой, начало которой находится у маркированной крестцовой точки, измеряет минимальное расстояние от этой точки до стенки в момент стабилизации максимального прогиба. Далее вычисляется так называемый индекс гибкости, являющийся показателем общей гибкости индивида, где H – индекс гибкости; h – расстояние от вертикальной стенки до крестцовой точки испытуемого; L – длина тела до седьмого шейного позвонка.

Пример. У испытуемого при длине тела до седьмого шейного позвонка в 151 см величина прогиба составила 52 см. Индекс гибкости в этом случае равен 52/151 = 0,344.

Чем больше величина H, тем лучше гибкость. Надежность теста (вероятность совпадения результатов при повторном тестировании) r = 0,972, что считают очень высоким уровнем надежности.

Тест на подвижность шейного отдела позвоночника. Наклон головы вперед. Подбородок должен коснуться груди.

Наклон головы назад (туловище держите вертикально). Взгляд должен быть направлен точно вверх или немного вперед.

Наклон голову влево (вправо). Верхний край правого (левого) уха должен находиться на одной вертикальной прямой с нижним краем другого.

Закрепить на стене метку на уровне носа. Встать левым (правым) боком. Повернуть голову в сторону метки (туловище вслед за головой не поворачивать!). Нос должен смотреть точно на метку.

Если упражнения даются легко, подвижность в шейном отделе позвоночника отличная, если с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Подвижность в лучезапястных суставах. Встать прямо, руки вперед ладонями внутрь. Согнуть кисти внутрь, чтобы пальцы смотрели друг на друга (пальцы и ладонь должны находиться на одной прямой, локти не сгибать). Если кисти перпендикулярны руке (90°), то подвижность отличная, если 80° – хорошая, меньше – плохая.

Встать прямо, на ладонь левой руки возле подушечки большого пальца положить скрепку и сомкнуть ладони перед грудью так, чтобы пальцы смотрели вверх. Постепенно разводить локти в стороны, пока предплечья не составят друг с другом прямую линию. Если предмет удерживается свободно, то гибкость отличная, с трудом – хорошая, если предмет падает – плохая.

Подвижность в локтевых суставах. Встать прямо, руки в стороны, согните руки в локтевых суставах. Если кисть касается плеча, то гибкость отличная, если только пальцами – хорошая, если вообще не касается – плохая.

Подвижность в плечевых суставах. Встать прямо, ноги слегка разведены. В левую руку взять небольшой предмет (мыльницу или коробок спичек).

Поднять левую руку вверх и согнуть ее за головой. Правую руку опустить вниз и согнуть за спиной. Попытаться передать предмет из левой руки в правую руку. Затем поменять руки и проделать это же упражнение.

Если упражнение получается легко, то подвижность в плечевых суставах отличная, если с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Встать спиной к стене на расстоянии ступни, руки в стороны (ладони вперед). Медленно отвести руки назад как можно дальше (не опуская их вниз и не поднимая вверх). Коснуться пальцами стены и удерживать это положение 2-3 с (туловище не наклонять). Если удается сделать легко – гибкость отличная, с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Подвижность позвоночника. Закрепить на стене метку на уровне плеч. Встать спиной к стене на расстоянии одного шага. Наклонится назад так, чтобы увидеть метку.

Затем встать к стене правым (левым) боком на расстоянии одного шага, поднятье левую (правую) руку вверх и постараться достать прямой рукой закрепленную на стене метку.

Если упражнения получаются легко, то подвижность отличная, с трудом – хорошая, не получаются – плохая.

Подвижность в тазобедренных суставах. Встать спиной к стене, плавно поднять ногу в сторону как можно выше и постараться удержать ее 2-3 с (туловище прямо). Если нога поднимается на 90° и выше – гибкость отличная, на 70° – хорошая, ниже – плохая.

Подвижность в голеностопных и коленных суставах. Сидя на пол, ноги вместе, руки сзади. Напрячь сильно ноги, носки ног «взять на себя» (противоположное оттянутым носкам положение). Между пятками и полом должно быть расстояние. Если между полом и пятками проходит коробок спичек, то подвижность отличная, если задевает – хорошая, не проходит – плохая.

Встать на колени (ноги разведены), коски оттянуты. Попытаться сесть на пол. Если испытуемый садится свободно, гибкость отличная, расстояние до пола 2-3 см – хорошая, больше – плохая.

1.4. Методические основы развития гибкости

Целенаправленные многолетние занятия физическими упражнениями для развития гибкости условно делят на 3 этапа:

- этап «суставной гимнастики», когда решаются задачи улучшения общего уровня развития подвижности (активной и пассивной). Это этап проработки суставов;

- этап специализированного развития подвижности в суставах. На этом этапе решаются задачи развития подвижности применительно к конкретной спортивной двигательной деятельности. Пловцам, например, необходима хорошая подвижность плечевых и голеностопных суставов и т.п.;

- этап поддержания подвижности в суставах на достигнутом уровне.

На всех отмеченных выше этапах применяются упражнения на развитие как активной, так и пассивной гибкости. Но необходимо иметь в виду, что развитию активной гибкости должно предшествовать развитие пассивной.

При развитии гибкости приемлемо правило – чем больше движений, тем лучше. Во время тренировки необходимо соблюдать следующую последовательность:

- упражнения для суставов верхних конечностей и плечевого пояса;
- туловища, суставов нижних конечностей.

Между упражнениями на гибкость целесообразно выполнять упражнения на расслабление. Через 1-2 месяца тренировки показатели гибкости могут улучшаться на 20-50 %.

Для новичков наибольший эффект дают 3-разовые занятия в неделю. При наступлении утомления, когда заметно снижается амплитуда движений, упражнение следует прекратить.

Существует мнение, что сила мышц и подвижность отрицательно влияют друг на друга: развивая силу – теряем подвижность, развивая подвижность – теряем силу. Однако специально организованные исследования показали, что если сочетать развитие силы и подвижности, то они улучшаются одновременно и примерно так, как если бы их развивать по отдельности.

Для совмещения развития силы и подвижности Доленко Ф.Л., рекомендует:

1. Сначала последовательно выполнять все упражнения на растягивание мышц, потом (в той же последовательности) силовые упражнения.

2. В ходе занятий рекомендуется чередовать упражнения на растягивание и для развития силы мышц. Смежные упражнения должны выполняться различными мышечными группами: сгибателями – разгибателями, мышцами рук и ног и т.д.

3. Сами упражнения на развитие подвижности выполнять в так называемом силовом варианте: с различными отягощениями, гантелями, резиновыми амортизаторами. Например, круговые движения руками можно выполнять с гантелями. При этом одновременно достигается предельная амплитуда движений в плечевом суставе и осуществляется интенсивная силовая тренировка мышц плеча и плечевого пояса.

4. Проводить специальные занятия (1-2 раза в неделю) с преимущественным развитием силы. В них следует включать упражнения с большими и максимальными напряжениями. Занятия необходимо завершать комплексом упражнений на расслабление и легкое растягивание всех мышечных групп.

В медицине при лечении болевых мышечных синдромов применяется постизометрическая релаксация. Суть ее в следующем. В статическом положении конечности (или любой другой части тела) напрягают (активизируют) растянутые мышцы в течение 6-10 с. Затем на фазе расслабления выполняют пассивное движение с увеличением амплитуды.

На практике в физической культуре и спорте это может выглядеть так. Занимающийся находится в и.п. основная стойка (о.с.), спиной к гимнастической стенке (или стене). Преподаватель поднимает правую (или левую) ногу занимающегося в направлении вперед-вверх до возникновения естественного сопротивления движению. Далее в статическом положении занимающийся надавливает, ногой на руку преподавателя в течение 6-10 с. После этого (в фазе расслабления) преподаватель снова поднимает ногу занимающегося на некоторую высоту до слабого болевого ощущения. Так можно повторить 2-3 раза.

Это пример растягивания мышц задней поверхности бедра. Аналогичный подход может быть применен при растягивании любой группы мышц.

Необходимо отметить, что отработанной методики применения постизометрической релаксации при развитии гибкости нет. Поэтому выполнять упражнения на растягивание на основе постизометрической релаксации следует очень осмотрительно и осторожно.

2. Практические рекомендации к самостоятельным занятиям

Данные упражнения полезны и необходимы всем независимо от возраста и степени гибкости. Для достижения лучших результатов необходимо включить целый ряд упражнений на гибкость в свои ежедневные тренировочные занятия. Можно выполнять все упражнения подряд или часть из них по выбору в зависимости от желания и потребностей.

Занимаясь упражнениями на растяжку, необходимо понимать, что организм при этом получает огромную пользу. Во-первых, эти упражнения оказывают стимулирующее воздействие на кровообращение и циркуляцию лимфы в организме, замедляют процессы старения.

Во-вторых, упражнения на растяжку помогают мышцам не только растягиваться и удлиняться, но и восстанавливаться, сохраняя их эластичность; кроме того, мышцы при этом хорошо снабжаются кровью и питательными веществами.

В-третьих, эти упражнения расслабляют мышцы и снимают различные боли, вызванные стрессами и перегрузками нервной системы. Помимо этого, они эффективно снижают психическое напряжение, поскольку не только загружают мышцы, но и расслабляют мозг.

И последнее: эти упражнения позволят почувствовать себя молодыми и красивыми, а улучшение состояния мышечного аппарата не может не сказаться на улучшении осанки и укреплении пошатнувшегося здоровья.

Кроме того, важно правильно выбрать время для тренировки. Желательно выполнять упражнения на растяжку сразу после нагрузки: ходьбы или других аэробных упражнений. Также, поскольку растяжка снимает

излишнее напряжение мышц, можно использовать эти упражнения в любое время для повышения настроения и улучшения самочувствия.

Очень важно во время упражнений правильно дышать. Самое главное при этом – не задерживать дыхание и не форсировать выдох. Лучше всего дышать обычным образом, спокойно, а в перерывах между упражнениями можно сделать глубокий вдох и полный выдох.

Упражнения для развития гибкости

Физические упражнения, которые применяются для развития гибкости, можно условно разделить на динамические и статические. Они, в свою очередь, бывают активными (за счет усилий самого занимающегося) и пассивными (с помощью тренера, напарника, устройств с амортизаторами и отягощениями).

Активные динамические упражнения. В процессе выполнения махов, наклонов и рывковых движений для развития подвижности следует придерживаться параметров нагрузки.

Количество движений в одном подходе – 10-40.

Интенсивность:

- по амплитуде – максимальная;
- по темпу – 40-60 движений в минуту.

Продолжительность интервалов отдыха между подходами – 2-2,5 мин.

Количество подходов – 3-4.

Характер отдыха – расслабление в исходном положении.

Количество упражнений на одном занятии – 8-10.

Приведем примерные упражнения для основных групп суставов.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – стоя, руки к плечам. Круговые движения руками вперед и назад.
2. И.п. – о.с. – круговые движения прямыми руками вперед и назад.
3. И.п. – стоя, правая (левая) вверх. Смена положения рук.
4. И.п. – стоя, руки вверх, кисти в «замок», ладони вверх. Отведение прямых рук назад.
5. И.п. – стоя, руки в стороны. Отведение прямых рук назад.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – о.с. Наклоны вперед.
2. И.п. – стойка ноги врозь. Прогибаясь, наклон назад, кистями рук коснуться пяток.

3. И.п. – наклон, прогнувшись, руки на пояс. Круговые движения туловищем по часовой стрелке (против часовой стрелки).

4. И.п. – наклон, прогнувшись, руки в стороны. Повороты туловища направо и налево.

5. И.п. – лежа на животе, руки, на полу возле пояса. Выпрямляя руки прогнуться, голова назад.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – стойка боком (лицом) к гимнастической стенке, рукой (руками) взяться за рейку. Махи прямой ногой вперед, в сторону, назад.

2. И.п. – широкая стойка. Пружинящие приседания на правой (левой) ноге.

3. И.п. – выпад правой (левой) ногой. Пружинящие приседания на правой (левой) ноге.

4. И.п. – широкая стойка ноги врозь правой (левой). Пружинящие покачивания в шпагате правой (левой) ногой.

5. И.п. – широкая стойка ноги врозь. Пружинящие покачивания в шпагате ноги врозь.

Динамические упражнения на гибкость (на гимнастической стенке).

1. И.п. – левая нога в сторону в упоре на гимнастической стенке, ее ступня параллельна полу: медленные повороты (8-10 раз) левой ноги в тазобедренном суставе, держась руками за жерди. Не меняя и.п., перейти к выполнению упражнения №2.

2. Из и.п. упражнения №1: пружинистые сгибания левой ноги в коленном суставе (5-6 раз). Руками перехватить жерди, приняв устойчивое положение. Ступня левой ноги параллельна полу. Не меняя положения ног, перейти к выполнению упражнения №3.

3. Из и.п. упражнения №2, хват руками слева и справа от левой ступни, параллельной полу: медленные наклоны туловища к выпрямленной левой ноге (8-10 раз), не меняя положения ее ступни. Не опуская левой ноги с гимнастической стенки, перейти к выполнению упражнения №4.

4. И.п. – левая нога в сторону в упоре на гимнастической стенке, туловище наклонено вперед, руки опираются на жерди. Ступня правой ноги отставлена в сторону на 50-70 см от плоскости гимнастической стенки под углом к ней 45-50°: с поворотом левой ноги в тазобедренном суставе подтянуть таз вперед к гимнастической стенке, затем прогнуться в пояснице и выполнить наклон туловища влево к прямой ноге.

Выполнить комплекс упражнений 1-4 для другой ноги.

5. И.п. – выпад правой в упоре на жерди гимнастической стенки: сгибание – разгибание ноги с упором руками на жерди. Выполнить 8-10 раз каждую ногу.

6. И.п. – левая нога выпрямлена вперед в упоре на гимнастической стенке: медленные пружинистые наклоны туловища вперед 6-10 раз, руки зафиксировать на ступне левой ноги. В последнем наклоне можно зафиксировать на 10-15 с, затем выполнить конечное положение туловища, затем выполнить упражнение для другой ноги.

7. И.п. – левая нога в сторону на гимнастической стенке: медленные пружинистые наклоны туловища к прямой опорной ноге 8-10 раз. Пальцами рук или ладонями можно достать пол. Наклоны можно зафиксировать на 10-15 с, затем выполнить упражнение для другой ноги.

8. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке в широкой стойке, ступни параллельны, руками захватить жерди на уровне груди: поочередные повороты вперед - вовнутрь правой и левой ногой в тазобедренном суставе по 8-12 раз, постепенно разводя ноги в стороны до максимума (до поперечного шпагата).

Не меняя положения, перейти к выполнению следующего упражнения.

9. И.п. – как и в упражнении №8: развернуться влево и пружинистыми движениями опуститься в шпагат левой ноги. Развернуться и перейти в шпагат другой ногой.

10. И.п. – стоя правым боком у гимнастической стенки, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь: выполнить 10 махов вперед выпрямленной левой ногой с постепенным увеличением амплитуды движений. Повернуться лицом к гимнастической стенке и перейти к выполнению упражнения №11.

11. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь на уровне груди, а левой на уровне живота: выполнить 10 махов в сторону выпрямленной правой ногой с одновременным отклонением туловищ влево, ступня параллельна полу, а пальцы разогнуты «на себя». Повернуться к гимнастической стенке правым боком и выполнить упражнение

12 И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь на уровне груди, а левой – на уровне живота. Выполнить 10 махов назад выпрямленной правой ногой с одновременным наклоном туловища прогнувшись вперед, голову повернуть в пол-оборота вправо и взглядом контролировать траекторию движения пятки.

Выполнить комплекс упражнений 10-12 для другой ноги.

13. И.п. – стоя боком у гимнастической стенки, одноименная нога, согнутая в коленном суставе - в сторону, в упоре на жерди, ступня упирается в гимнастическую стенку, одноименной рукой взяться за жердь выше колена: пружинистые наклоны туловища вперед, пальцами или ладонями обеих рук, касаясь пола. В конце упражнений зафиксировать конечное положение на 10-15 с. Затем вернуться в И.п. и выполнить упражнения для другой ноги.

14. И.п. – стоя спиной у гимнастической стенки на левой ноге, правая прямая нога в упоре на жерди, ее ступня параллельна полу, правой рукой взяться за жердь на уровне плеча. Подать таз вперед, прогнуться в пояснице и выполнить 10 поворотов вперед-назад (пронация, супинация) в тазобедренном суставе. Затем повторить упражнение для другой ноги.

15. И.п. – стоя спиной у гимнастической стенки, ноги на ширине плеч, руками взяться за жерди над головой: подать таз вперед, прогнуться в пояснице и выполнить 8-10 максимальных наклонов туловища назад, постепенно опуская уровень хвата руками.

Комплексы статических упражнений на растягивание можно выполнять и с партнером, преодолевая с его помощью пределы гибкости, превышающие те, которые достигаются при самостоятельном выполнении упражнений.

Пассивные динамические упражнения. Как уже отмечалось, пассивные упражнения для развития подвижности в суставах отличаются тем, что выполняются за счет прилагаемых извне сил.

Приведем примеры пассивных упражнений, выполняемых с помощью партнера.

Параметры нагрузки почти такие же, как и при выполнении активных движений, за исключением отдыха между подходами, который можно сократить до 0,5-1,0 мин, и количества упражнений, которое можно увеличить до 15.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – основная стойка. Отведение рук назад-вверх с помощью партнера.

2. И.п. стойка ноги врозь, руки в стороны. Сведение рук сзади с помощью партнера.

3. И.п. – стойка ноги врозь, руки вверх. Отведение рук назад-вниз с помощью партнера.

4. И.и. – лежа на животе, руки вперед, партнер сидит на лопатках. Подъём рук вверх-назад с помощью партнера.

5. И.п. – лежа на животе, руки вдоль туловища. Отведение рук назад-вверх с помощью партнера.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – лежа на животе, руки вдоль туловища, партнер стоит сзади, держась за плечевые суставы. Прогнуться назад с помощью партнера.

2. И.п. – сидя. Наклон вперед с помощью партнера.

3. И.п. – сидя, ноги врозь. Наклон вперед с помощью партнера.

4. И.п. – сидя (на полу, на стуле, на скамейке), партнер стоит сзади, держась за плечевые суставы. Наклон вправо (влево) с помощью партнера.

5. И.п. – то же. Поворот направо (налево) с помощью партнера.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – стоя спиной (лицом, боком) к гимнастической стенке. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

2. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, поставить ногу на рейку как можно выше. Наклон вперед с помощью партнера.

3. И.п. – лежа на спине. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

4. И.п. – лежа на спине, ноги вверх. Разведение ног в стороны с помощью партнера.

5. И.п. – лежа на боку. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

Статические упражнения. Статические упражнения связаны с удержанием положений (поз) тела, при которых определенная группа мышц оказывается растянутой. Эти упражнения получили название «стретчинг».

Примером может служить следующее упражнение: и.п. – сидя на полу ноги вместе, наклон вперед (животом и грудью прижаться к ногам), удерживать положение 10-30 с.

В отличие от динамических упражнений, когда мышца периодически удлиняется и укорачивается, при статических упражнениях (позах) на гибкость она в растянутом положении находится довольно долго (10-30 с). Удлинение времени растянутого состояния мышц ускоряет их функциональную перестройку, приводит к «привыканию» к этому состоянию. Однако здесь важно соблюсти меру. «Привыкание» может приводить к ослаблению или даже частичной утрате ценнейшего свойства мышц – рефлекса растяжения.

Для примера приведем только активные статические упражнения. Пассивные же статические упражнения легко представить и разработать на примере пассивных динамических упражнений, изложенных выше.

При выборе нагрузки в одном занятии следует ориентироваться на следующие параметры.

Длительность удержания позы – 10-30 с.

Интенсивность:

- по амплитуде – максимальная;
- по степени напряжения растянутых мышц – околомаксимальная.

Продолжительность интервалов отдыха между повторениями – 5-10 с.

Количество повторений – 4-8 раз.

Характер отдыха – полное расслабление в исходном положении.

Количество упражнений в комплексе – 8-10.

1. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища ладонями вверх, пальцы слегка согнуты, ноги немного разведены и развернуты, глаза закрыты: полностью расслабиться, мысленно проследить постепенную релаксацию пальцев стоп, голеней, бедер. Почувствовав в ногах легкое тепло и тяжесть, перейти к расслаблению рук, туловища, мышц лица и шеи. Успокоить дыхание,

убеждать себя в спокойной и ритмичной работе сердца. Упражнение выполняется до 20 мин, а также отдых 1-3 мин после каждого последующего упражнения предлагаемого комплекса, если нет специальных указаний в описании.

2. И.п. – лежа на спине, ноги свести вместе, руки вдоль туловища:

- опираясь на ладони, на неглубоком вдохе, медленно поднять прямые ноги вверх, а затем немного их опустить;

- на вдохе рывком поднять ноги вверх до вертикали и вытянуть носки, поддерживая туловище сбоку руками, принять стойку на плечах, подбородок при этом должен упираться в верхний край грудины, глаза не закрывать, дыхание произвольное;

- удержать конечное положение от 10 с до 10 мин (продолжительность увеличиваете постепенно, считая про себя).

3. И.п. – конечное положение предыдущего упражнения:

- медленно опустить прямые ноги за голову, коснувшись пальцами ног пола;

- удерживать позу от 10 с до 5 мин (продолжительность увеличивается постепенно, по счету);

- медленно опуститься на спину, касаясь каждым позвонком пола, и также медленно опустить прямые ноги;

- принять позу упражнения №1, расслабиться.

4. И.п. – лежа на животе, повернуть голову влево или вправо, руки вдоль туловища:

- лежа на животе с упором на локти, опереться подбородком на кулаки, прогнувшись в грудном отделе позвоночника;

- позу удерживать 10-60 с, сконцентрировав внимание на щитовидной железе, дыхание произвольное;

- медленно принять и.п.

5. И.п. – сидя на пол, ноги вперед, затем согнуть левую ногу в коленке и прижать подошву ступни к внутренней поверхности бедра так, чтобы пятка находилась около паха, а колено было прижато к полу:

- на вдохе наклониться вперед и захватить руками левую (правую) ступню;

- наклонить голову вперед и упереться подбородком в грудину, спину держать прямо;

- выполнить глубокий вдох и, задержав дыхание, постараться втянуть ягодицы и живот;

- удерживать позу на задержке дыхания 0,5-1,5 мин, затем расслабиться и сделать вдох, выпячивая живот, повторить цикл дыхания 1-2 раза;

- выдохнуть, поднять голову, опустить руками ступню, поднять туловище до вертикали и выпрямить согнутую ногу;

- выполнить упражнение с другой ноги, затем лечь на спину, расслабиться.

6. И.п. – лежа на животе, ноги вместе, носки вытянуты, подбородок упирается в пол, ладонями согнутых рук упереться в пол на линии плеч:

- на вдохе медленно поднять голову и верхнюю часть туловища как можно больше вверх – назад, не отрывая от пола нижнюю часть живота (ниже пупка), и прогнуться;

- зафиксировать позицию, постепенно увеличивая, ее продолжительность от 5-6 до 30 с;

- не сдвигая рук и ног, медленно повернуть голову направо, отводя назад правое плечо, и сосредоточить взгляд на пятке левой ноги;

- зафиксировать позицию до 30 с, и повторить ее в другую сторону;

- медленно вернуться в положение первой позиции, максимально прогнуться, не отрывая нижней части живота от пола, и удерживать позу от 5 до 30 с;

- медленно вернуться в и.п.

Выполнить упражнение в другую сторону. Дыхание произвольное.

7. И.п. – сидя на полу, ноги вытянуты вперед, затем левую ногу отвести в сторону и согнуть в коленном суставе так, чтобы левое бедро было перпендикулярно правой ноге:

- на выдохе наклониться правым боком, левой рукой захватить пальцы ступни правой ноги, а правое предплечье расположить на полу вдоль правой голени. Удерживать позу в течение 10-30 с;

- выпрямить туловище, захватить двумя руками левое колено и на выдохе выполнить к нему наклон, опускаясь все ниже и ниже;

- зафиксировать туловище в предельном наклоне на 10-30 с и затем выпрямить его;

- выполнить разворот туловища через левое плечо, подав правое плечо вперед, захватить двумя руками пятку левой ноги. Удерживать это положение в течение 10-30 с;

- левой рукой захватить голень левой, согнутой в колене, ноги и медленно, опираясь на правую руку, лечь на спину. Удерживать позу 10-30 с;

- вытянуть левую ногу вперед, расслабиться.

Выполнить упражнение в другую сторону.

8. И.п. – сидя на полу, ноги вперед:

- сгибая левую ногу в коленном суставе, захватить ее левой рукой за нижнюю часть голени и положить тыльной частью стопы сверху на правое бедро;

- с помощью правой руки выполнить круговые движения левой ступней влево и вправо;

- взявшись за левую ступню двумя руками, подтяните ее к животу, груди, голове, затем вновь опустите на бедро;

- на выдохе выполнить наклон туловища вперед, руками захватить правую ступню, стараясь грудью, не сгибая спины, лечь на бедро и достать подбородком колено, удерживать конечное положение 10-60 с;

- выпрямиться, вытянуть вперед левую ногу, расслабиться.

Выполнить упражнение на другую ногу, затем лечь на спину и расслабиться.

9. И.п. – лежа на спине, с глубоким вдохом поднять руки и положить их на полу за голову, на спокойном медленном выдохе сесть:

- на следующем вдохе нагнуться и взяться обеими руками за ступни;

- вытягивая голову вперед-вверх, выпрямить спину и в этом положении выполнить несколько вдохов;

- на выдохе наклониться еще более и прижать подбородок к коленям, стараясь согнуться в области тазобедренных суставов;

- удерживать позу от 10-15 с, до 1-5 мин, ноги в коленях не сгибать, если эта позиция удерживается, до 30 с, то в нижнем положении следует задержать дыхание;

- вдохнуть, не расцепляя рук, поднять голову вверх и постараться прогнуть спину;

- зафиксировать конечное положение на несколько секунд;

- медленно выпрямить туловище только за счет работы мышц спины;

- лечь на спину, расслабиться.

10. И.п. – стоя на коленях, свести голени вместе так, чтобы носки были вместе, а пятки врозь, и сесть ягодицами на пятки, спина прямая, руки положить на колени:

- раздвинуть ступни в стороны и сесть между ними на пол, не разводя колени;

- выдержать позу в течение 1-3 мин;

- на выдохе, взявшись руками за лодыжки, медленно и осторожно, опираясь на локти, лечь на спину;

- удерживать позу от 1 до 3 мин, дыхание ровное, спокойное, внимание при этом сконцентрировать в области живота;

- осторожно и медленно, опираясь на руки, поднять туловище до вертикального положения, ноги вытянуть вперед и сесть;

- лечь на спину и расслабиться.

11. И.п. – сидя на полу, ноги вытянуты вперед и слегка расставлены:

- сгибая левую ногу в коленном суставе, подтянуть руками левую ступню к правому бедру;

- сгибая правую ногу в коленном суставе, подтянуть ступню пяткой к внутренней поверхности бедра и положить между бедром и голенью левой ноги;

- выдержать позу от 1 до 5 мин, держа спину прямой;

- перенести правую ступню через левое бедро и поставить подошвой на пол пяткой у бедра, а пальцами перед коленом;

- на выдохе завести левое плечо за правое колено, ухватиться левой рукой за ступню правой ноги и повернуть туловище вправо;

- согнуть в локтевом суставе правую руку и завести за спину на уровне талии, повернуть туловище вправо до максимума, голову при этом также повернуть как можно больше вправо;

- удерживать позу до 1 мин, дыхание произвольное;

- принять и.п. и выполнить упражнение в другую сторону.

12. И.п. – лежа на животе, ноги свести вместе, подбородок опустить на пол, руки вытянуть вдоль туловища ладонями вверх:

- раздвинуть ноги немного в стороны, на выдохе согнуть их в коленных суставах и, не отрывая бедер и подбородка от пола, захватить руками лодыжки или стопы в подъеме;

- сделать вдох и на выдохе, прогнувшись, поднять верхнюю часть туловища и бедра, балансируя на нижней части живота;

- отклонить голову назад и максимально прогнуться, стараясь подтянуть, плечи и лодыжки друг к другу;

- свести колени и лодыжки, выдержать позу до 2 мин, дыхание при этом спокойное и произвольное, можно покачиваться на животе вперед назад в такт дыханию;

- на выдохе принять и.п. и расслабиться.

13. И.п. – перевернуться и лечь на спину, вдохнуть и на выдохе сесть, прямые ноги максимально развести в стороны:

- на выдохе наклониться вперед и захватить руками ступни ног;

- вдохнуть и на выдохе постараться увеличить наклон туловища вперед, выпрямив спину и не сгибая ноги в коленных суставах;

- удерживать позу до 5 мин, дыхание при этом спокойное и произвольное;

- выпрямить туловище, свести ноги вместе, лечь на спину и расслабиться.

14. И.п. – стоя на коленях, развести ступни в стороны, сесть на пол между пяток, опираясь на внутреннюю поверхность голеней и ступней:

- положить руки сверху на колени, зафиксировать позу до 2-3 мин;

- вытянуть ноги вперед, лечь на спину и расслабиться.

15. И.п. – сесть, ноги вперед:

- подтянуть ступни к внутренней поверхности бедра, сгибая ноги в коленных суставах;

- соединить подошвы между собой и опустить колени, насколько это возможно;

- соединив пальцы рук в замок, захватить руками пальцы ног и подтянуть пятки еще ближе к внутренней поверхности бедра;

- надавливая локтями и предплечьями на голени, прижимать колени к полу;

- вдохнуть, на выдохе нагнуться и затем опустить голову, стараясь коснуться лбом пола перед носками ног;

- зафиксировать позу 1-2 мин, дыхание спокойное, равномерное;

- на выдохе – выпрямиться, вытянуть ноги вперед, лечь на спину и расслабиться.

16. И.п. – принять упор на коленях, кисти впереди плеч:

- подавая таз назад, опустить плечи и согнуть руки;

- подать плечи вперед-вверх, прогнуться;

- подать таз назад до и.п.;

- повторить упражнение 10-15 раз, обращая внимание на непрерывное движение плеч по кругу;

- подать таз назад, сесть на пятки, плечи опустить, опереться о пол лбом, предплечьями и ладонями;

- зафиксировать позу на 1-2 мин;

- выпрямить туловище до вертикали, развести пятки в стороны, сесть на носки стоп, спину держать прямо, руки положить на колени;

- сосредоточиться, можно выполнить дыхательные упражнения.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – сидя, нош скрестно, руки сцеплены в «замок». Выпрямить руки вверх ладонями вверх.

2. И.п. – упор на коленях, руки впереди. Поднять правую руку вверх, то же левой рукой.

3. И.п. – сидя, руки сцеплены за спиной. Соединяя лопатки, поднять руки вверх.

4. И.п. – стойка спиной к стене, опора руками о стену, пальцы вверх. Медленно присесть.

5. И.п. – наклон, прогнувшись, ноги на ширине плеч, прямые руки на рейке на уровне пояса. Опустить туловище вниз.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – стойка ноги врозь, руки вверх. Наклон вправо (влево).

2. И.п. – сидя, ноги слегка согнуты и разведены на ширину плеч, руки с внутренней стороны обхватывают голени. Усилием рук выполнить наклон вперед.

3. И.п. – лежа на спине, руки в стороны, ноги согнуты. Положить ноги на пол справа (слева).

4. И.п. – стоя спиной к стене на расстоянии 50-80 см, ноги на ширине плеч, руки вверх. Наклониться назад до касания руками стены.

5. И.п. – лежа на животе, руки, на полу возле пояса. Выпрямляя руки, прогнуться, голова назад.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – взять руками голень одной прямой ноги и подтянуть к груди.

2. И.п. – лежа на спине, руки захватывают правую (левую) согнутую ногу. Усилием рук подтянуть колено к груди.

3. И.п. – стоя боком к гимнастической стенке, правая (левая) нога на рейке. Наклониться к ноге.

4 И.п. – сидя, руки захватывают голень согнутой правой (левой) ноги. Медленно выпрямить ногу вверх до возможного предела.

Упражнения на растяжку

Особое место среди упражнений, направленных на улучшение гибкости (подвижности), занимают упражнения – растяжки, предложенные Е.И. Зуевым. Эти упражнения базируются на анализе известных систем физических упражнений, приемов массажа и мануальной терапии. Растяжки проводятся с помощью партнеров – вдвоем, втроем, вчетвером.

По своей сути – это пассивные статические упражнения, т.к. занимающийся не прилагает усилий. Растягивание происходит за счет внешних воздействий – усилий партнеров.

Основные положения, при которых проводят растягивание, следующие: лицом вниз; лицом вверх; на боку.

По степени сложности растяжки в основном бывают:

- без изменения и.п. и отрыва от опоры;
- с отрывом от опоры и выходом в висе в горизонтальном положении.

При выполнении упражнений-растяжек необходимо исходить из следующих параметров нагрузки.

1. Продолжительность одной растяжки:
- минимальная – 3-5 с;
- средняя – 5-7 с;
- максимальная – 7-9 с.

Интенсивность (сила натяжения в кг): минимальная интенсивность – 5-7 кг; средняя интенсивность – 8-12 кг; максимальная интенсивность – 15-25 кг.

Продолжительность отдыха – 3-9 с.

Характер отдыха – расслабление в и.п.

Число повторений: минимальное – 3-5; среднее – 5-7; максимальное – 7-9.

Количество растяжек в комплексе – 8-10.

Отличительными особенностями упражнений-растяжек является следующее:

- во время упражнений-растяжек происходит одновременное растягивание мышц сгибателей и разгибателей руки;

- усилия партнеров на растягивание прилагаются вдоль захватываемой ими конечности тела;

- растягивающее воздействие передается на несколько суставов одновременно, а при выполнении отдельных упражнений – практически на все суставы тела;

- упражнения-растяжки с партнерами делают занятия более эмоциональными.

Приведем некоторые примеры основных упражнений для растяжки. Вез отрыва от опоры и изменения и.п. растягиваемого.

1. Продольная растяжка за руки – поочередно за одну, другую, за обе одновременно.

2. И.п. – лежа на животе, лицом вниз, руки вытянуты вперед, ноги вместе или слегка разведены. Партнер сидит на пятках, спина и руки прямые, медленно тянет руки лежащего на себя, не сгибая при этом своих рук. Сначала тянет одну руку, потом другую, затем – обе руки одновременно. Воздействие идет на предплечье и плечо.

Продольная растяжка за ноги - поочередно за одну, другую, за обе одновременно.

И.п. — лежа на животе. Партнер, сидя на пятках или стоя на коленях, захватывает голеностопный сустав ноги и, отклоняясь назад, не сгибая рук, тянет стопу, потом - другую, затем - обе. Воздействие идет на голеностоп, голень и бедро.

Диагональная растяжка за правую руку - левую ногу и наоборот.

И.п. - лежа на животе. Партнеры сидят на пятках, растягивая одновременно за правую руку и левую ногу и наоборот.

Таким же образом - вдвоем - проводится и продольная односторонняя растяжка за левую руку и левую ногу и наоборот.

Можно проводить растяжки из положения, растягиваемого на спине по аналогии с приведенными выше упражнениями.

С отрывом от опоры и изменением исходного положения растягиваемого - выходом в висе в горизонтальное положение.

Продольная растяжка вдвоем за обе руки и обе ноги из положения стоя.

И.п. - первый партнер, лежа на спине. Второй партнер берет первого за руки, третий партнер - за ноги. Медленно растягивают, первого отклоняясь назад. В результате первый отрывается от пола.

И.п. - первый партнер, лежа на животе. Второй партнер берет первого за руки, третий партнер - за ноги. Медленно растягивают, первого отклоняясь назад. В результате первый отрывается от пола.

Продольная разноименная растяжка вдвоем (Х – растяжка).

И.п. – первый партнер, лежа на спине, ноги врозь. Второй партнер берет первого за руку, третий – за ногу. Медленно растягивают первого, отклоняясь

назад. В результате первый отрывается от пола. Свободные рука и нога первого напрягаются и свисают. То же, самое, но партнеры берут за другую ногу и другую руку.

Указанные упражнения-растяжки с отрывом от опоры могут выполняться при участии 3, 4-х партнеров.

1. Упражнение «Тянемся к небу».

И.п. стоя, ноги на ширине плеч, дыхание свободное.

Поднять руки вверх и потянуться, поднимая вверх плечи и грудную клетку. Удержать на 5-7 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

2. Упражнение «Наклоны с растяжкой».

И.п. стоя, ноги на ширине плеч, дыхание свободное.

Отвести руки назад, сцепив кисти, втянуть – живот и выполнить наклон вперед как можно ниже. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

3 Упражнение «Растяжка в наклоне»

И.п. то же, что и в предыдущем упражнении.

Наклон вперед, коснуться согнутыми кистями пола. Пальцы обеих, рук направлены навстречу друг другу. Развернуть кисти. Постараться выпрямить колени настолько, насколько можно. Удержать 12-15 с и, медленно прогибая спину и сгибая ноги, вернитесь в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

4. Упражнение «Растяжка рук»

И.п. стоя, ноги врозь шире плеч, живот втянут, грудная клетка приподнята.

Положить левую руку на левое бедро, а правую – вытянуть вверх над головой. Тянуться правой рукой влево, будто дотягиваться до воображаемой стены. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз в разные стороны.

5. Упражнение «Нога в сторону»

И.п. стоя, ноги врозь шире плеч, живот втянут, грудная клетка приподнята. Наклон вперед и поставьте ладони на пол. Скользя левой ногой в сторону и сгибая правую ногу, нужно прочувствовать растяжение всей внутренней поверхности левого бедра. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

6. Упражнение «Нога к груди»

И.п. лежа на спине. Притянуть правое колено к грудной клетке. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

7. Упражнение «Поднятие ног вверх»

И.п. лежа на спине. Выпрямить правую ногу как можно выше, не вызывая болевых ощущений, и постараться притянуть ее к грудной клетке.

Удержать на 12-15 с и, медленно опустить ногу, вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

8. Упражнение «Притягивание колен»

И.п. лежа на спине. Притянуть оба колена к грудной клетке. Наклонить голову вперед к коленям и удержать это положение на 12-15 с, держаться пальцами рук за пальцы ног. Вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

9. Упражнение «Выпрямление ног»

И.п. лежа на спине. Притянуть оба колена к грудной клетке и захватить руками, стопы. Медленно выпрямлять ноги до комфортного положения. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

10. Упражнение «Наклоны головы»

И.п. сидя на полу со скрещенными ногами или стоя. Наклонить голову точно в сторону, максимально приблизив ее к плечу. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 5-7 раз в разные стороны.

11. Упражнение «Повороты головы»

И.п. сидя на полу со скрещенными ногами или стоя. Повернуть голову в одну сторону так, чтобы могли заглянуть за свое плечо. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 5-7 раз в разные стороны.

Контрольные вопросы

1. Дать определение понятию гибкость.
2. Назовите две основные формы гибкости.
3. Какие физические упражнения, применяются для развития гибкости?
4. Что такое «стретчинг»?
5. Какие тесты используют для определения гибкости?

Рекомендуемая литература

1. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

2. Физическая культура : учебное пособие / В. А. Мезенцева, А. Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.

3. Лях, В. И. Координационные способности: диагностика и развитие : учебное пособие. – М. : ТВТ Дивизион, 2006 – 290 с.

4. Пушкарева, А. М. Развитие координационных способностей в физическом воспитании студентов : учебно-методическое пособие / А. М. Пушкарева, А. В Пушкарев, А. Г. Ананьева. – Ижевск : Удмуртский университет, 2017. – 42 с.

5. Тухватулин, Р. М. Основы методики воспитания координационных способностей спортсмена : методические указания. – Смоленск : СГАФКСТ, 2008 – 21 с.

6. Мезенцева, В. А. Подвижные игры : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 23 с.

7. Зуев Е.И. Волшебная сила растяжки. – М. : Советский спорт, 1990. – 64 с.

Оглавление

Предисловие 3

1. Гибкость и ее разновидности 4

1.1. Проявление гибкости в зависимости от возраста 5

1.2. Влияние разминки на гибкость 5

1.3. Измерение гибкости 6

1.4. Методические основы развития гибкости 9

2. Практические рекомендации к самостоятельным занятиям .. 11

Рекомендуемая литература 26

Учебное издание

Мезенцева Вера Анатольевна
Блинков Сергей Николаевич
Аксенов Денис Александрович

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие гибкости

Методические указания

Подписано в печать 14.03.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.
Тираж 50. Заказ № 32.

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

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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания
для выполнения курсовой работы

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Основы государственного и муниципального управления : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 20 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список используемой литературы и источников. Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М.Н., Галенко Н.Н., 2023

Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления» 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».

Цель– углубить и конкретизировать знания обучающихся по изучаемой дисциплине, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить им навыки самостоятельного подбора, осмысления и обобщения научной информации и литературы. Курсовая работа предусматривается учебным планом образовательной программы направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- ✓ 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 осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы);
- ✓ умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- ✓ умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- ✓ способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

1. Требования к выполнению курсовых работ

Курсовая работа должна быть написана на основе тщательно проработанных научных источников, собранного и обработанного конкретного материала.

Курсовая работа представляет собой самостоятельное исследование по выбранной теме, должна отличаться критическим подходом к изучению литературных источников и 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 обучающийся 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 чернового 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 обучающегося, 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 разделения 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 также 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 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 посередине 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 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».

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 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 упоминается впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. 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.

4. Примерная тематика курсовых работ

Обучающийся самостоятельно выбирает тему курсовой работы. Совпадение тем курсовых работ у обучающихся одной учебной группы не желателен, кроме случаев, когда объект исследования разный. Он может предложить и свою тему, не указанную в перечне тем кафедры по данной дисциплине, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

1. Система государственной власти и система государственного управления: общее и специфическое.
2. Состояние современной государственной и муниципальной службы России.
3. Современная система местного самоуправления генезис, достижения и проблемы.
4. Государственная региональная политика: теоретические подходы, основные направления, механизмы реализации.
5. Организация управления государственной и муниципальной собственностью.
6. Особенности управления конфликтными и чрезвычайными ситуациями.
7. Государственная политика в области культуры и искусства.
8. Социальная защита и социальные гарантии государственных служащих.
9. Экологическая политика и охрана окружающей среды как задача государственного управления.
10. Организационный механизм местного самоуправления.
11. Совершенствование технологии комплектования штатов органов муниципального управления.

12. Закрытая (карьерная) система государственной службы: основные формы и принципы организации.

13. Государственный надзор и контрольно-надзорные органы исполнительной власти.

14. Муниципальное управление: основные цели, задачи и их реализация в субъекте РФ.

15. Основные направления деятельности муниципалитетов на современном этапе.

16. Структура муниципальных органов управления в субъекте РФ: состав, методы, координация и субординация с органами государственного управления.

17. Устав муниципального образования и его роль в становлении местного самоуправления.

18. Стратегическое планирование в государственном управлении.

19. Формы и методы реализации кадровой политики в системе государственной службы.

20. Роль местных администраций в организации и проведении выборов.

21. Перспективные направления жилищной политики в управлении городским хозяйством.

22. Становление системы местного самоуправления в субъектах РФ.

23. Современная государственная служба как политико-правовой институт: цели, функции, задачи.

24. Анализ доходов и расходов местных бюджетов.

25. История развития государственного управления в России.

26. Бюрократия как фактор влияния на функционирование государственной службы.

27. Кадровая политика в системе государственной службы.

28. Реформы государственной службы в современных государствах: содержание и основные этапы.

29. Территориальные уровни государственного управления.

30. Ответственность государственных органов, государственных служащих за правонарушения в сфере государственного управления.

31. Профессионально-культурное обеспечение государственной службы.

32. Совершенствование межбюджетных отношений и финансовой поддержки муниципальных образований.

33. Проблема лоббирования в функционировании администрации.

34. Взаимосвязь политического и административного уровней организации государственной власти.

35. Региональная власть в современной России.

36. Местное самоуправление в системе регионального управления РФ.

37. Организация управления государственной собственностью в РФ как функция государственного управления.

38. Процесс государственного управления: содержание и организация.

39. Государственная политика: основные направления, формы, методы, средства.

40. Возникновение и развитие местного самоуправления в России.

41. Политический механизм государственного управления.

42. Административные реформы и методы их проведения.

43. Административный контроль и контрольные службы исполнительной власти.

44. Функциональная специфика муниципальной службы в РФ.

45. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

46. Коррупция в органах государственного и муниципального управления и методы борьбы с ней.

47. Приоритетные национальные проекты в РФ и проблемы их реализации.

48. Институт полномочного представителя РФ в федеральных округах: функции, задачи, полномочия.

49. Избирательные процессы в РФ: организация и результаты.

50. Организация работы местной администрации первого уровня.

51. Проблемы взаимоотношений центральных и региональных органов государственного управления.

52. Анализ информационного потенциала муниципального образования.

53. Анализ системы государственного и муниципального управления в России.

54. Функции, виды и модели государственного управления.

55. Роль органов муниципального управления в социальном развитии территории.

56. Современные информационные технологии в государственной и муниципальной службе.

57. Анализ законодательной базы местного самоуправления.

58. Новые информационные технологии в управленческой деятельности в системе регионального управления.

59. Социальная защита населения на государственном и муниципальном уровнях.

60. Реализация миграционной политики на уровне субъекта Федерации.

61. Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы.

62. Прогнозно-аналитические исследования экономики крупного города.

63. Разработка стратегии управления муниципальным образованием.

64. Совершенствование системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры.

65. Общественные организации и их роль в регулировании регионального социально-экономического развития

66. Контроль и надзор в системе муниципального управления.

67. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий.

68. Муниципальное образование как социально-экономическая система.

69. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления.

70. Стратегия государства в области обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.

71. Государственное управление как вид социального управления.

72. Методы государственного и муниципального управления.

73. Способы разрешения конфликтов в государственно-административной сфере.

74. Общественные связи как форма информационного обеспечения государственного и муниципального управления. Технологии взаимодействия органов власти и СМИ.

75. Совершенствование форм взаимодействия органов государственного и местного управления.

76. Совершенствование организации подготовки и реализации управленческих решений.

77. Государственная политика и механизмы ее реализации.

78. Повышение эффективности управления кадрами органов государственного управления.

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).

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 УМУ, 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 обучающегося до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку обучающегося оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем.

Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачетно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки обучающегося на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки обучающегося на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, обучающемуся 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.

Обучающимся, 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 курсового проектирования хранятся в деканатах, 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.

Обучающиеся, 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.

Примечание. Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!

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; 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 выполнять задания.

Приложения

Приложение 1

Пример оформления титульного листа

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

кафедра_____

Курсовая работа

по дисциплине:_____
_____

Тема: _____
_____

Выполнил:
Обучающийся _____курса
Группы _____
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*

Кинель 202___

Приложение 2

Пример оформления задания

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

Кафедра_____
(наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу по дисциплине

_____

Обучающемуся_____
(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)
Тема работы_____
_____
_____

Исходные данные на курсовую работу

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Задание выдано «__» _____202____г.

Руководитель _____ _____
(подпись) *(расшифровка подписи)*

Приложение 3

Пример оформления реферата

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит 34 страницы машинописного текста, включая 8 таблиц, 10 рисунков и 29 наименований использованных источников.

Ключевые слова: ГОСУДАРСТВО, АДМИНИСТРАЦИЯ, СЛУЖБА, СИСТЕМА, ФУНКЦИИ

Сокращения, используемые в тексте:

РФ – Российская Федерация;

ФЗ – Федеральный закон;

СМИ – средство массовой информации;

ЮНЕСКО – специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ИТ – информационные технологии.

Рассмотрена деятельность органов государственной и муниципальной службы.

Проанализировано использование информационных технологий в деятельности служб администраций, разработаны предложения по использованию информационных технологий для организации информационной открытости деятельности администрации и сокращения времени взаимодействия с гражданами.

Приложение 4

Пример оформления оглавления

Оглавление

Оглавление…… 2

Введение…… 3

Реферат…… 4

1

1.1

1.2

2

2.1

2.2

Выводы и предложения……

Список используемой литературы и источников……

Приложения……

Рекомендуемая литература

1. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : Учебное пособие. – Пенза: Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с.
2. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013 .– 161 с.
3. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы: электронное учебное пособие / В.Ю. Войтович, А.А. Иванова, А.А. Мухин. – Улан-Уде : Удмуртский государственный университет. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983
4. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методитческие указания. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142
5. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Г. А. Бойко, Яросл. Гос. ун-т им. П. Г. Демидова, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с.
6. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792
7. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум): Бакалавриат / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. – Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/-304165
8. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289
9. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учеб. пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/468951
10. Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : курс лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/30281

Оглавление

Предисловие 3
1. Требования к выполнению курсовых работ 4
2. Структура курсовой работы 5
3. Общие требования к оформлению курсовой работы 7
4. Примерная тематика курсовых работ 8
5. Порядок проведения защиты курсовой работы 11
6. Критерии оценки 14
Приложения 15
Рекомендуемая литература 19

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна
Галенко Наталья Николаевна

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Методические указания для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 11.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,16; печ. л. 1,25. Тираж 50. Заказ № 81.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания
для обучающихся по направлению обучения
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Подготовка выпускной квалификационной работы : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 32 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», руководителей выпускных квалификационных работ.

Здесь отражены основные требования, предъявляемые к структуре, содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М. Н., Галенко Н. Н., 2023

Предисловие

Методические указания для выполнения выпускной квалификационной работы по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 «Положение о выпускной квалификационной работе программ ФГОС ВПО», СМК 04-59-2014 «Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ».

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в написании выпускной квалификационной работы и подготовке к защите. Представленный в данном методическом указании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов при подготовке работы не изучать весь материал целиком, а обращаться сразу же к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы.

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы

По своему назначению, срокам подготовки и содержанию выпускная работа бакалавра является учебно-квалификационной. Выпускная работа бакалавра должна быть связана с разработкой конкретных теоретических вопросов, являющихся частью научно- исследовательских работ, проводимых кафедрой, с экспериментальными исследованиями или с решением прикладных задач.

Выпускная работа бакалавра является самостоятельным исследованием (разработкой) или выполняется в составе коллектива научной школы / лаборатории, отдела и др., тематика научных исследований которого включает в себя темы ВКР. В последнем случае в ВКР должен быть отражен в обязательном порядке личный вклад автора в результаты коллективной работы.

Бакалаврская работа выполняется обучающимися четвертого года обучения. Затраты времени на подготовку выпускной работы бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной образовательнойпрограммы.

Основной целью ВКР является:

- определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки.

Задачи ВКР:

- углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний и применение этих знаний при решении практических комплексных профессиональных задач, связанных с будущей работой выпускников в профильных структурах и организациях;
- формирование и развитие способностей научно-исследовательской работы, в т.ч. умений получения, анализа, систематизации и оформления научных знаний;
- выявление степени подготовленности обучающихся к самостоятельной работе;
- подготовка выпускника к дальнейшей профессиональной деятельности в зависимости от направления подготовки.

ВКР должна свидетельствовать об уровне сформированисти следующих умений и компетенций обучающегося:

- обосновывать степень актуальности исследования или разработки; четко формулировать проблему и тему исследования или разработки;

- определять цель и задачи, предмет и объект исследования или разработки; самостоятельно работать с источниками и литературой;
- осуществлять отбор фактического материала/фактов, цифровых данных и других сведений;
- анализировать отобранные факты, статистические данные и другие сведения;
- делать научно обоснованные выводы по научным результатам работы и формулировать практические рекомендации;
- организовывать и проводить научный эксперимент; применять научные методы исследования;
- устно представлять основные положения работы, вести научную дискуссию и защищать научные идеи и проекты.

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работы

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора университета.

Обучающийся предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого в виде списка тем:

1. Совершенствование системы государственного регулирования экономики (на примере региона, хозяйственного комплекса, отрасли или муниципального образования).
2. Формирование механизмов взаимодействия органов государственного и муниципального управления (на конкретных примерах).
3. Совершенствование системы государственного и муниципального управления на современном этапе (на примере…).
4. Совершенствование системы государственно гражданской и/или муниципальной службы (на конкретном примере).
5. Совершенствование системы управления экономическим развитием муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).
6. Совершенствование системы экономической безопасности России (на конкретном примере субъекта Российской Федерации).

7. Управление инновационными процессами (на региональном или муниципальном уровнях) (на конкретном примере).

8. Совершенствование системы управления хозяйственной деятельностью в государственных организациях (на конкретном примере).

9. Совершенствование демографической или миграционной политики региона (на примере субъекта Российской Федерации).

10. Особенности управления государственным сектором экономики (на конкретном примере).

11. Совершенствование системы управления государственной и муниципальной собственностью (на конкретном примере)

12. Совершенствование системы государственного и/или муниципального управления социальной сферой (на примере культуры, образования, здравоохранения, ЖКХ и др.).

13. Совершенствование системы социальной защиты населения (на примере субъекта Федерации или муниципального образования.

14. Совершенствование государственного регулирования рынка труда (на примере региона, муниципального образования).

15. Развитие системы государственного регулирования и поддержки малого предпринимательства (на примере региона, муниципального образования).

16. Совершенствование системы социально-экономического развития региона (муниципального образования).

17. Развитие системы планирования социально-экономического развития региона (муниципального образования).

18. Совершенствование механизмов инвестиционного регулирования и взаимодействия органов регионального и муниципального управления (на конкретном примере).

19. Совершенствование системы управления инвестиционными процессами (на примере региона, муниципального образования).

20. Совершенствование механизмов регулирования регионального и муниципального развития (на примере региона, муниципального образования).

21. Совершенствование системы управления в области природопользования и охраны окружающей среды на уровне региона, муниципального образования.

22. Развитие государственной системы предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (на уровне региона, муниципального образования).

23. Совершенствование системы регулирования деятельности правоохранительных органов в Российской Федерации (на конкретном примере).

24. Развитие малого и среднего предпринимательства в России (на примере субъекта РФ, муниципального образования).

25. Развитие регулирования предпринимательской деятельности на современном этапе (на уровне региона, муниципального образования).

26. Совершенствование регулирования инновационной деятельности в регионах Российской Федерации (на конкретном примере).

27. Регулирование социально-демографического развития в регионах, муниципальных образованиях (на конкретном примере).

28. Регулирование информационного развития регионов, муниципальных образований (на конкретном примере).

29. Совершенствование взаимоотношений региональных и муниципальных органов управления (на конкретном примере).

30. Совершенствование системы местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

31. Развитие системы управления финансами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

32. Совершенствование управления социально-экономическим развитием муниципального образования (на конкретном примере).

33. Совершенствование системы управления социальной сферой муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

34. Совершенствование социальной политики и управление социальной сферой (на примере конкретного муниципального образования).

35. Совершенствование системы управления органов социальной защиты населения (на примере конкретного муниципального образования).

36. Совершенствование системы подготовки муниципальных служащих (на конкретном примере).

37. Развитие системы управления жилищно-коммунальным комплексом в муниципальных образованиях (на примере конкретного муниципального образования).

38. Развитие межмуниципального сотрудничества с российскими и зарубежными партнерами (на конкретном примере).

39. Развитие муниципальной системы управления в сфере организации досуга населения, культуры и спорта (на конкретном примере).

40. Совершенствование организации деятельности муниципальной власти (на конкретном примере).

41. Особенности организации муниципального управления в городах федерального значения (на конкретном примере).

42. Совершенствование кадрового обеспечения муниципального управления (на примере конкретного муниципального образования).

43. Организация эффективного управления муниципальным имуществом (на конкретном примере).

44. Формирование и реализация молодежной политики на муниципальном уровне (на примере конкретного муниципального образования).

45. Совершенствование системы управления муниципальной собственностью (на конкретном примере).

46. Совершенствование механизмов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований (на конкретном примере).

47. Совершенствование управления территориальными финансами (на примере конкретного территориального образования).

48. Совершенствование деятельности органов территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

49. Совершенствование форм и методов непосредственного участия граждан в организации местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

50. Совершенствование инвестиционной политики муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

51. Совершенствование системы взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами государственной власти (на примере конкретного муниципального образования).

52. Совершенствование системы территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

53. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих (на примере конкретной организационной структуры).

54. Совершенствование системы государственной и/или муниципальной службы в Российской Федерации (на конкретном примере).

55. Инструменты и методы противодействия коррупции в системе государственного и муниципального управления (на конкретном примере).

57. Развитие инфраструктуры продовольственного рынка (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

58. Совершенствование системы управления транспортным комплексом (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

59. Социальная политика и управление в социальной сфере (региональный и муниципальный уровни) (на конкретном примере).

60. Развитие системы здравоохранения (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

61. Управление в сфере культуры, искусства и досуга (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

62. Совершенствование управления жилищно-коммунальным комплексом региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

63. Развитие социально-экономического потенциала региона (на примере конкретного региона, муниципального образования).

64. Совершенствование системы управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

65. Совершенствование системы антикризисного управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

66. Совершенствование управления природными ресурсами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

67. Совершенствование системы обеспечения населения медицинской помощью на территории муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

68. Совершенствование механизма развития территориального общественного самоуправления (на конкретном примере).

69. Совершенствование системы организации социального контроля за эффективностью работы органов власти и должностных лиц (на конкретном примере).

70. Стратегия социально-экономического развития органа местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

71. Развитие системы экономической безопасности региона и муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

72. Совершенствование системы регулирования экономического потенциала муниципальным образованием (на примере конкретного региона и муниципального образования).

73. Совершенствование системы управления социально-экономическим развитием сельских муниципальных образований (на примере конкретного региона и муниципального образования).

74. Управление развитием муниципального рынка жилищно-коммунальных услуг (на конкретном примере).

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

После выбора темы обучающийся подает заявление (прил. 1) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по университету производится закрепление за бакалавром выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее обучающемуся для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные)

замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны обучающемуся во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями обучающийся в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой обучающийся был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 2), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
-полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие обязательные элементы:

– титульный лист;
– задание на ВКР;
– реферат;
– оглавление;
– введение;

– основная часть;
– выводы и предложения;
– список использованной литературы и источников;
– приложение(я);

Требования к основным элементам структуры ВКР:

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с **приложением 3.**

Задание разрабатывает руководитель ВКР и утверждает у заведующего выпускающей кафедрой, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (**Приложение 4**).

Реферат содержит краткое, точное изложение содержания работы, включающее в себя основные сведения об объеме текстового материала, количество иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованных источников, а также сокращения, используемые в работе (**Приложение 5**).

В **оглавлении** перечисляют введение, заголовки глав (разделов) и подразделов основной части, заключение, список использованных источников и литературы, перечень приложений с указанием их названий и номеров страниц, на которых они начинаются (**Приложение 6**).

Во **введении**, как правило, указываются актуальность исследуемой темы ВКР, цель и задачи проводимого исследования или разработки, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования.

Основная часть ВКР должна включать не менее двух глав, она может быть представлена теоретическим и практическим разделами. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы, как правило, включают в себя:

– анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой теме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и классификацию используемого материала на базе избранной студентом методики исследования;
– описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;
– обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В **выводах и предложениях** обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. Список использованных источников и литературы должен включать изученную и использованную в ВКР литературу.

Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 20 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечной системы и могут быть труды преподавателей университета, статьи из профессиональной периодической печати.

В приложения могут быть включены связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики и иные материалы, разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.п.

Требования к оформлению ВКР основываются на ГОСТ Р 7.0.11-2011 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13 декабря 2011 г. N 811-ст), ГОСТ 7.1-2005 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов».

Примеры оформления списка использованных источников и литературы

Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) - [Электронный ресурс]. – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_28399/ (дата обращения – 30.11.2022 г.).
2. Указ Президента РФ от 16.01.2017 №13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_210967/ (дата обращения – 20.12.2022 г.).

3. Постановление Правительства РФ от 19.04.2019 №472 «Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации…» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d- cument/c-ns_d-c_LAW_296443/ (дата обращения – 15.01.2023 г.).

Книга одного автора (монография)

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М.: Финпресс, 2019. - 556 с.

2. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления [Текст] : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 575 с.

Книга двух авторов

1. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник [Текст] / В. Е. Чиркин, А. С. Эпштейна. - М.: Юристь, 2013. – 379 с.

2. Шаталов, Е.А. Молодежная преступность и основные направления противодействия ей: монография / Е.А. Шаталов, К.В. Молдованов. – Москва: Проспект, 2016. – 62 с.

Книга трех авторов

1. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление [Текст] / С.Ю. Наумов, - М.: Дашков и К, 2016. – 556с.

2. Костин, Т. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов [Текст] / Т.А. Костин, И. К. Есипов, С. И. Чернова. - М.: КолосС, 2021. - 451 с.

Статьи из сборника научных трудов

1. Купряева, М.Н. Законодательная база реализации государственной молодежной политики на муниципальном уровне / [Текст] / М.Н. Купряева // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: сборник научных трудов. - Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – С. 147-152.

2. Мамай, О.В. Индикаторы инновационной деятельности: Российские Тенденции / О.В. Мамай, А.Г. Волконская // Инновационные достижения науки и техники АПК. – Кинель: РИО Самарского ГАУ, 2020. - С. 600-604.

Диссертации

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст]: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза: ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль: Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

Автореферат диссертаций

1. Павлова, И.В. Модернизация системы социальной защиты граждан России: необходимость и возможные направления: автореф. дис. кафедра экон. наук: 08.00.02 / И.В. Павлова. – М., 2013. – 41 с.

2. Гонин, Д.В. Разработка механизма повышения региональной конкурентоспособности на основе развития человеческого капитала в сфере государственного управления [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 08.00.05 / Гонин Дмитрий Валерьевич. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский ПУ им. Петра Великого, 2020. - 23 с.

Справочники, словари

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт администрации муниципального района Борский Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: https://www.adm-borraion.ru (Дата обращения: 20.09.2021).

2. О детских пособиях в Самарской области [Электронный ресурс] / Пособие на ребенка. – URL: http://posobie-expert.ru/regiony/v-samare (Дата обращения: 20.02.2022**).**

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

ВКР оформляется на русском языке. Допускается параллельное оформление текста работы или ее части на иностранном языке (английском, немецком и французском и др.) в форме дополнительного приложения.

Список литературы должен содержать обязательные разделы: нормативная литература; литература (сюда включаются печатные и электронные книги); литература из подписной электронно-библиотечной системы (ЭБС); статьи (печатные и электронные).

Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ

ВКР сдаются руководителю в электронном виде (в формате doc, txt или rtf) с письменным ***заявлением*** по принятой форме (**Приложение 7**), в котором подтверждается его ознакомление с фактом проверки представленной им работы на самостоятельность ее выполнения, отсутствие заимствований из печатных и электронных источников, не подкрепленных соответствующими ссылками, и информированность о возможных санкциях в случае обнаружения плагиата. **Отсутствие заявления или электронного варианта письменной работы автоматически влечет за собой отрицательное решение о допуске ВКР к защите.**

Выборочный контроль (в том числе и после проведения защит ВКР) осуществляется деканом факультета (директором института), начальником УМУ, проректором по учебной работе университета.

В случае обнаружения несоответствия требованиям данного положения, при выборочном контроле, к руководителю применяется мера дисциплинарной ответственности.

Обучающийся, не допущенный к защите ВКР, считается не выполнившим основную образовательную программу направления подготовки вустановленные сроки.

Руководитель несет ответственность за анализ полученных результатов проверки, принятие решения о доработке и повторной проверке на плагиат, а также допуске ВКР к предзащите или к защите.

ВКР в электронном виде проверяет руководитель работы, по результатам проверки выдается протокол проверки на плагиат, который прикладывается к письменной работе.

После проверки ВКР на плагиат решение о ее допуске к защите принимается заведующим кафедрой, на которой выполняется соответствующая работа.

ВКР предоставляется на проверку не позднее, чем за 10 календарных дней до защиты.

Руководитель обязан произвести проверку самостоятельности выполнения с использованием программных средств, принять решение о доработке

и повторной проверке работы на плагиат или о допуске ВКР к защите, в течение 3 календарных дней.

Положение о деятельности СМК 04-59-2014 устанавливает минимальные требования к оригинальности письменных работ для допуска к защите – 60% (куда входит грамотное оформленные цитаты). При этом учитывается характер и объем заимствования, а также количество источников (при этом не допускается заимствования из 1 источника более 10%).

Результаты проверки ВКР могут учитываться при выставлении итоговой оценки.

При повторной проверке ВКР, имеющая менее 60% оригинального текста, не допускается к защите.

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры.

К предварительной защите обучающийся представляет: задание на ВКР, подписанное всеми сторонами; полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР; доклад о результатах ВКР; презентацию и/или иной иллюстративный материал; акт проверки ВКР на заимствование; отзыв руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР присутствуют руководители ВКР.

На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме, заданию руководителя, структуры ВКР в соответствии с требованиями.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями настоящего Положения ВКР вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной

работе университета о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом по университету.

К защите допускаются обучающиеся, представившие в установленный срок.

Для проведения защиты ВКР формируется государственная экзаменационная комиссия (ГЭК) по направлению подготовки, состав которой утверждается в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников.

Защита ВКР проводится в соответствии с единым графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым проректором по учебной работе университета по представлению декана.

Выпускная квалификационная работа, соответствующая требованиям, передается секретарю государственной аттестационной комиссии не позднее 12 часов рабочего дня, предшествующего дню защиты работы по расписанию.

Обучающиеся, не представившие ВКР на кафедру в установленный срок, к защите не допускаются.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР не влияет на допуск ВКР к защите. Оценку по результатам защиты ВКР выставляет ГЭК. Автор ВКР имеет право ознакомиться с отзывом научного руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Защита ВКР проводится на открытом заседании ГЭК.

Обязательные элементы процедуры защиты:

– выступление автора ВКР;
– ответы обучающегося на вопросы членов ГЭК;
– оглашение отзыва руководителя.

Для сообщения по содержанию ВКР обучающемуся отводится, как правило, не более 10 минут. Для защиты обучающимся могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы, акты внедрения и т.п.). Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках темы. На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать обучающемуся вопросы по теме защищаемой работы. Общая продолжительность защиты одной ВКР не должна превышать 0,5 часа.

В ходе защиты ведется протокол заседания ГЭК, в который вносятся все заданные обучающемуся вопросы, ответы обучающегося, решение комиссии об оценке, рекомендации ГЭК (к поступлению в магистратуру, внедрению результатов ВКР в производство или учебный процесс, подготовке статьи по материалам выполненной работы и т. п.). Протокол подписывает председатель и члены ГЭК, участвовавшие в заседании.

После окончания защиты ВКР с целью оценки ее результатов проводится закрытое заседание ГЭК. При оценке ВКР учитываются: содержание работы, ее оформление, убедительность защиты.

Оценка защиты ВКР определяется открытым голосованием всех членов ГЭК с учетом:

– научного и практического уровня ВКР;
– актуальности темы и задач ВКР;
– обоснованности результатов и выводов;
– самостоятельности выполнения, личного вклада обучающегося;
– возможности практического использования полученных результатов;
– качества оформления ВКР;
– полноты представления иллюстративных материалов для выступления;
– качества доклада и ответов на вопросы;
– грамотности построения речи, степени владения профессиональной терминологией;
– текущей работы обучающегося в ходе выполнения ВКР;
– успеваемости обучающегося в процессе обучения.

Решение ГЭК об окончательной оценке ВКР принимается с учетом отзыва руководителя, рецензии (при наличии), выступлении и ответах обучающегося в процессе защиты. При пограничных результатах мнение председателя ГЭК является решающим.

ВКР оценивается членами ГЭК по 4 – балльной системе: 5 – «отлично», 4 – «хорошо», 3 – «удовлетворительно» и 2 – «неудовлетворительно» Рекомендуемые критерии оценки:

Оценка **«отлично»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

• высокий уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;
• знание основных методик и технологий в области проектирования;
• умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
• степень полноты и точности рассмотрения основных вопросов, раскрытия темы;
• определение и осуществление основных этапов проектирования;
• достигнутый высокий уровень теоретической подготовки;
• свободное владение письменной и устной коммуникацией;
• аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

• хороший уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;

- знание основных методик и технологий в анализируемой области;
- умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
- определение и осуществление основных этапов проектирования;
- свободное владение письменной и устной коммуникацией;
- аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- недостаточный уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности; недостаточное знание методик и технологий в исследуемой области;
- посредственный анализ проектов своих предшественников в данной области;
- отсутствие самостоятельности в определении и осуществлении основных этапов проектирования;
- стилистические и речевые ошибки;
- посредственную защиту основных положений работы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- компилятивность работы;
- несамостоятельность анализа научного материала или этапов проектирования;
- грубые стилистические и речевые ошибки;
- неумение защитить основные положения работы

Выпускники не согласные с оценкой могут подать письменное заявление в апелляционную комиссию об апелляции, порядок апелляции результатов защиты выпускной квалификационной работы осуществляется согласно СМК-04-89-2016 «Положение о государственной итоговой аттестации выпускников».

По результатам итоговой государственной аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении квалификации по направлению и профилю подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР в архив университета.

Выпускникам, полностью выполнившим индивидуальный план работы и успешно прошедшим итоговую государственную аттестацию, присуждается квалификационная академическая степень бакалавра и выдается диплом по соответствующему направлению.

Выпускникам, достигшим особых успехов в освоении учебного плана, сдавшим в течение срока обучения экзамены с оценкой «отлично» не менее чем по 75% всех дисциплин учебного плана, а по остальным дисциплинам –

с оценкой «хорошо», и прошедшим все виды итоговых государственных аттестационных испытаний с оценкой «отлично», выдается диплом бакалавра с отличием.

ВКР бакалавра, при защите, которой было принято отрицательное решение, может быть представлена к повторной защите после ее переработки, но не ранее чем через один год и не позднее 5 лет. Обучающемуся, не защитившему ВКР бакалавра, выдается академическая справка установленного образца.

Оценки объявляются обучающимся в день защиты. После объявления оценок и рекомендаций комиссии защита выпускных квалификационных работ объявляется на текущий день законченной.

Итоги защиты ВКР ежегодно обсуждаются на заседаниях выпускающих кафедр и заседаниях Ученого Совета факультета университета. С учетом отчетов председателей комиссий по защитам предлагаются меры по совершенствованию организационной и методической работы, связанной с их выполнением.

Рекомендуемая литература

1. Аралбаева, Ф. З. Основы государственного и муниципального управления : методические указания / О. М. Харькова, Оренбургский гос. ун-т, Ф. З. Аралбаева. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 49 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/225086

2. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие. – Пенза : Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/400/53400

3. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара: РИЦ СГСХА, 2013. – 161 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/-231945

4. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы : электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / Удмуртский государственный университет, Войтович В.Ю., Иванова А.А., Мухин А.А. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983

5. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методические указания. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142

6. Джунджузов, С.В. Основы российского права / А.Д. Камзина, Е.В. Пахомова, Д.А. Сафонов, С.В. Джунджузов. – 2014. – 96 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/277717

7. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / Г. А. Бойко, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/238225

8. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792

9. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум) / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/304165

10.Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289

11.Правовое регулирование муниципальной службы в Российской Федерации : учебное пособие / Т.Э. Каллагов, С.М. Петров ; Под ред. С.М. Петрова. – 73 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/178406

12.Романько, И. Е. Основы управленческой деятельности : учебное пособие. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 190 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/578846

13.Савощикова, Е.В. Конституционное право. Ч. 2 : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 214 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/618350

14.Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/468951

15.Управление государственной и муниципальной собственностью : метод. указания / Э. И. Исланов. – Уфа : УГАЭС, 2010. – 40 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/143904

16.Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : тексты лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/30281

Приложения

Приложение 1

Образец формы заявления обучающегося

Заведующему кафедрой

_____
(наименование кафедры)

_____
(Фамилия И.О.)

от обучающегося_____

_____
(Фамилия Имя Отчество)

курса, группы _____

_____ формы обучения
(очной, заочной)

по направлению подготовки

_____
(наименование направления)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы бакалавра по теме:

_____
_____
_____

и прошу назначить руководителем _____

_____
(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

_____ «___ » _____ 202 __ г.
(подпись обучающегося)

Руководитель _____
(подпись)

Приложение 2

Образец отзыва руководителя ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы

студента _____, выполненный на тему:
(Ф.И.О. обучающегося)

_____

1. Актуальность работы: _____

_____

2. Научная новизна: _____

_____

3. Оценка содержания: _____

_____

4. Положительные стороны: _____

_____

5. Рекомендации по внедрению ВКР: _____

_____

6. Оценка работы: _____

_____

7. Дополнительная информация для ГЭК: _____

_____

Заключение:
ВКР _____
(Ф.И.О. обучающегося)

соответствует требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ «____»_____202__г.
(подпись)

Приложение 3

Образец оформления титульного листа

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

факультет

кафедра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

вид работы

обучающегося: _____
на тему: _____
_____

Руководитель работы _____
(ученая степень, звание, Фамилия И.О.)

Консультанты работы: 1. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
2. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
3. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

К защите допускается

Зав. кафедрой _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

Кинель 20__

Приложение 4

Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

Утверждаю:
Зав. кафедрой
«___» _____202__г.

З А Д А Н И Е

на ВКР обучающемуся _____
1.Тема ВКР _____
_____

Утверждена приказом по
университету от «___» _____202_г. № _____

Срок сдачи студентом законченной
работы _____

2. Исходные данные к работе_____
_____

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) _____
_____
_____

4. Перечень графического материала: _____
_____
_____

5. Консультации с указанием к ним разделов:

Раздел	Консультант, Ф.И.О.	Подпись, дата

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план выполнения ВКР:

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечание

Обучающийся_____

Руководитель ВКР _____

Приложение 5

Образец оформления реферата ВКР

Реферат

Выпускная квалификационная работа посвящена теме профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

В первой главе содержатся теоретические основы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

Во второй проведен анализ профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

В третьей главе работы предлагаются рекомендации по совершенствованию системы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в Межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

Работа изложена на 48 страницах машинописного текста. Она содержит 3 главы, выводы и предложения. Список литературы и источников содержит 24 источника. Выпускная квалификационная работа содержит 15 рисунков.

Приложение 6

Образец оформления оглавления ВКР

Оглавление

Реферат…… 2
Оглавление……..…… 3
Введение……..…… 4
1…… …
1.1…… …
1.2…… …
1.3……..…… …
2…… …
1.2……..…… …
2.2……..…… …
3…… …
3.1…… …
3.2…… …
Выводы…… …
Список используемой литературы и источников…...…… …
Приложения ……...…… …

Приложение 7

Форма заявления о самостоятельности выполнения письменной работы

Заведующему кафедрой_____
_____
(наименование / факультета / кафедры)
от студента (ки)
_____
(Фамилия Имя отчество)

курса, группы_____

_____ формы обучения
(очной, заочно)
по направлению подготовки_____
_____
(наименование направления)

Я заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «

(название работы)

представленной в государственную экзаменационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен(а) с действующим в университете положением (СМК 04-59-2014 Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ), согласно которому обнаружение превышающего уровня заимствований является основанием для отказа на право допуска ВКР к защите.

Дата Подпись обучающегося с расшифровкой

Оглавление

Предисловие .....……..……...……... 3

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы 4

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работ 5

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР ...…….....……... 10

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ .. 15

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР .....…… 16

Рекомендуемая литература .....……... 21

Приложения .....……... 22

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна

Галенко Наталья Николаевна

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания

Подписано в печать 4.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.
Тираж 50. Заказ № 71.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Редакционно-издательский 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

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

В. А. Мезенцева, С. Н. Блинков, Д. А. Аксенов

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие гибкости

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

ББК 75 р
УДК 796/799
М44

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Мезенцева, В. А.

М44 Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка. Развитие гибкости : методические указания для практических занятий / В. А. Мезенцева, С. Н. Блинков, Д. А. Аксенов. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 28 с.

Методические указания содержат теоретический материал по развитию гибкости. Рассмотрены виды гибкости, а также представлены комплексы упражнений для развития гибкости обучающихся. Предложенные упражнения способствуют гармоничному развитию личности обучающихся, их можно выполнять как самостоятельно, так и под руководством тренера-преподавателя. Методические указания предназначены для студентов бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Мезенцева В. А., Блинков С. Н.,
Аксенов Д. А. 2023

Предисловие

Методические указания подготовлены в соответствии с рабочей программы по дисциплине «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка» и предназначается для обучающихся высших учебных заведений.

Целью методических указаний является развитие гибкости и подготовка обучающихся к усложняющимся условиям современного производства и высокому темпу жизни. Гибкость важна при выполнении многих двигательных действий в трудовой и повседневной деятельности. Исследования подтверждают необходимость развития подвижности высокого уровня в суставах для овладения техникой двигательных действий разных видов спорта (гимнастика, плавание, прыжки и др.). Уровень гибкости обусловливает также развитие быстроты, координационных способностей, силы. Упражнения на гибкость можно легко и с успехом, самостоятельно и регулярно выполнять в домашних условиях. Особенно ценны упражнения для улучшения подвижности в суставах в сочетании с силовыми упражнениями. Упражнения на гибкость рассматриваются специалистами как одно из важных средств оздоровления, формирования правильной осанки, гармоничного физического развития.

В издании достаточно подробно рассматриваются вопросы совершенствования гибкости в физическом воспитании. Значимость данного физического качества для студентов велико, особенно в сложно-координационных видах спорта. Понятийный аппарат, факторы определяющие проявление гибкости, основы методики совершенствования данного качества, способы контроля отражают ее практическую значимость.

В учебном издании предлагаются комплексы упражнений для развития гибкости, а также способы контроля за гибкостью обучающихся, позволяющих понять основные закономерности совершенствования гибкости.

Методические указания предназначены для обучающихся бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка» и будут способствовать освоению ими общекультурной компетенции.

Издание может быть использовано преподавателями физического воспитания высших учебных заведений и педагогами средне специальных учебных заведений, а также учителями средних общеобразовательных школ по физической культуре.

1. Гибкость и ее разновидности

Гибкость (подвижность в суставах) – это способность человека выполнять движения с большой амплитудой.

Выделяют две основные формы гибкости: пассивную и активную.

Пассивная гибкость соответствует анатомическому строению сустава и эластичности мышц и определяется величиной возможной амплитуды движения под действием внешних сил (например, силы тяжести или усилий партнера).

Активная гибкость обусловлена силой мышц, окружающих сустав, и их способностью производить движения с большой амплитудой. Например, занимающийся за счет своих усилий смог отвести (поднять) ногу в сторону (вперед) на определенную высоту.

Разница между активной и пассивной гибкостью называется дефицитом активной гибкости (ДАТ). В процессе занятий физическими упражнениями следует стремиться к уменьшению ДАГ, т.к. именно активная гибкость проявляется в трудовых и спортивных двигательных действиях.

Выделяют также анатомическую (или скелетную) подвижность, которую определяют с помощью теоретических вычислений на основе рентгенологических исследований и величина которой постоянна. Несмотря на активные занятия даже такими видами спорта, как гимнастика и плавание, анатомическая подвижность используется на 80-95%.

Проявление гибкости человека специфично. Выражается это в том, что величины предельного размаха движений в суставах различных звеньев одного и того же тела слабо связаны между собой. Человек при хорошей подвижности, например, в плечевых суставах может иметь подвижность в тазобедренных суставах.

Специфичность может быть и следствием занятий преимущественно одним видом упражнений (видом спорта). Прыгун в длину (или в высоту) должен иметь хорошую подвижность в тазобедренных суставах (что поможет ему в достижении высоких результатов) и может не иметь таковой в плечевых суставах (что не повлияет на его результат). Поэтому в процессе тренировки у него складывается определенное соотношение показателей подвижности в отдельных суставах.

Из специфичности гибкости следует правило: для того, чтобы иметь хорошую подвижность во всех суставах, необходимо использовать широкий круг упражнений.

1.1. Проявление гибкости в зависимости от возраста

С возрастом показатели гибкости меняются. Это связано с изменениями, которые происходят в мышцах и суставах. В основном это уменьшение эластичности и растяжимости мышечно-связочного аппарата. Особенно заметно изменяется эластичность связок с возрастом, волокна, из которых состоят связки, теряют свою извилистость и к 70-80 годам она становится минимальной. Изменения суставного хряща, эти изменения особенно заметны после 30-40 лет (уменьшается толщина хряща). На краях суставной поверхности происходит своеобразное рассасывание, исчезновение хряща. В результате нарушается совпадение суставных поверхностей. Неиспользование площади суставных поверхностей (в результате малоподвижного образа жизни неиспользуемая площадь суставных поверхностей зарастает соединительной тканью).

Если в отношении силы, выносливости и, частично, быстроты можно сказать, что путем регулярных тренировок после длительного перерыва в занятиях физическими упражнениями можно восстановить утраченные качества, то применительно к гибкости это очень проблематично. Патологические изменения в мышцах и суставах часто приобретают необратимый характер.

Наибольший прирост показателей подвижности в суставах наблюдается в 11-14 лет. В этом периоде имеются самые благоприятные естественные возрастные предпосылки ее развития, что следует учитывать при планировании тренировочных занятий. Эффективность развития гибкости в другие возрастные периоды значительно ниже.

Гибкость во многом обусловлена наследственными факторами, что отражается и на эффективности упражнений на гибкость. Известно, например, что гимнасты, которые имели лучшие от природы показатели гибкости в начале своего спортивного пути, сохраняли это преимущество и в дальнейшем.

Тем не менее, за счет тренировки можно добиться больших успехов в развитии и поддержании гибкости, несмотря на возраст.

1.2. Влияние разминки на гибкость

Под воздействием разминки может существенно изменяться растяжимость мышц – один из важнейших факторов, определяющих гибкость человека. Во время разминки усиливаются дыхание, кровообращение, потоотделение и, как следствие, происходит «согревание» мышц тела, которые становятся более растяжимыми. Исследования показывают, что после 15 мин разминки, включающей упражнения на растягивание, показатели гибкости

улучшаются в среднем на 27,4%, а в отдельных случаях – до 40%. Это предельные показатели, т.к. из физиологии известно, что большинство мышц при крайне возможных степенях их растяжения имеют длину на 20-40% больше равновесной длины. Однако уже через 3 мин после разминки растяжимость мышц уменьшается в среднем до 18%, через 6 минут – до 7,4%, а к 10 мин эффект от разминки полностью пропадает. Зависимость между временем восстановления растяжимости мышц и спортивной квалификацией занимающихся не обнаружена. Это значит, что данная закономерность проявляется у всех занимающихся независимо от уровня подготовленности. Данные факты необходимо учитывать при выступлении на соревнованиях, а также при проведении учебно-тренировочных занятий и не делать больших перерывов между разминкой и выполнением упражнений.

1.3. Измерение гибкости

При занятиях физическими упражнениями для развития гибкости важен контроль над состоянием и изменением этого физического качества человека. Для этого применяют следующие способы:

- механический – этот способ основан на измерении угловых градусов с помощью угломера и линейных мер с помощью линейки;
- механоэлектрический – этот способ предполагает наличие потенциометрического датчика в угломере, что дает возможность графической регистрации изменений угловых градусов в виде гониограммы (изучение подвижности суставов);
- оптический – в этом способе применяется фото-, кино-, видеоаппаратура. На суставных точках тела человека закрепляют датчики-маркеры и с помощью регистрирующей аппаратуры фиксируют изменения их взаиморасположения;
- рентгенографический – с помощью рентгенограммы сустава тела человека можно определить теоретически допустимую амплитуду движения.

Применение сложных инструментальных способов измерения (механоэлектрического, оптического, рентгенографического) целесообразно в научных исследованиях и при индивидуальной подготовке спортсменов высокого класса. В практике же массовых занятий физическими упражнениями для количественной оценки гибкости удобнее пользоваться механическим способом, применяя линейку и угломер.

Кроме того, существуют способы качественной оценки гибкости, которые не отличаются точностью, но удобны, например, при самоконтроле.

Соответствующие тесты для количественной и качественной оценки гибкости (подвижности) приводятся ниже.

Тесты для количественной оценки подвижности в суставах. Для подготовки высококвалифицированных спортсменов (особенно в спортивной и художественной гимнастике, плавании) разработаны шкалы оценок подвижности в суставах, по которым результаты измерений можно перевести в оценки отлично, хорошо, удовлетворительно и т.д. Применить эти шкалы для оценки подвижности в суставах людей разных возрастов и профессий, занимающихся оздоровительными физическими упражнениями, было бы неправильно. В то же время, адаптированных для этой категории людей шкал пока просто нет. Поэтому лучше ориентироваться на динамику изменений подвижности в суставах.

Для людей занимающихся массовой и оздоровительной физкультурой предлагается и применяется практически единственный тест, по которому дают количественную оценку гибкости - наклон вперед из положения стоя.

Во-первых, при выполнении наклона вперед задействованы несколько суставов. Поэтому он показывает суммарную подвижность суставов или общую гибкость тела человека.

С учетом специфичности проявления гибкости (о чем говорилось раньше) он не может быть универсальным, позволяющим оценивать подвижность в отдельных суставах.

Во-вторых, он имеет следующие недостатки, затрудняющие его применение при необходимости более точного измерения суммарной подвижности суставов (общей гибкости тела человека):

- ни один из суставов при этом действии не функционирует с предельным размахом;
- конечный результат лимитируется таким фактором, как растяжимость мышц задней поверхности бедра (несколько предварительных наклонов или предварительный разогрев тела могут изменить показатели в несколько раз);
- предельное разгибание в большинстве двигательных действий требуется гораздо чаще, чем сгибание, поэтому выбор движения на сгибание не совсем удачен;
- неоправданно большое значение при измерении гибкости этим способом приобретает такой конституционный признак, как соотношение длины конечностей и туловища, длины пальцев.

Оценка суммарной подвижности суставов (общей гибкости) предлагается иной, более точный и надежный тест. Он выполняется следующим образом. В исходном положении (и.п.) испытуемый стоит в основной стойке, прикасаясь к гимнастической стенке пятками сомкнутых ног, ягодицами, лопатками и затылком, держась руками хватом сверху (ладонями вперед) за перекладину гимнастической стенки. Кисти рук располагаются, как можно ближе к плечевым суставам на высоте акромиальной точки. Из этого положения испытуемый выполняет предельный прогиб вперед, разгибая руки в

локтевых и плечевых суставах до возможного предела. Ноги в коленных суставах так же полностью выпрямлены.

Экспериментатор горизонтально натянутой сантиметровой лентой, начало которой находится у маркированной крестцовой точки, измеряет минимальное расстояние от этой точки до стенки в момент стабилизации максимального прогиба. Далее вычисляется так называемый индекс гибкости, являющийся показателем общей гибкости индивида, где H – индекс гибкости; h – расстояние от вертикальной стенки до крестцовой точки испытуемого; L – длина тела до седьмого шейного позвонка.

Пример. У испытуемого при длине тела до седьмого шейного позвонка в 151 см величина прогиба составила 52 см. Индекс гибкости в этом случае равен 52/151 = 0,344.

Чем больше величина H, тем лучше гибкость. Надежность теста (вероятность совпадения результатов при повторном тестировании) r = 0,972, что считают очень высоким уровнем надежности.

Тест на подвижность шейного отдела позвоночника. Наклон головы вперед. Подбородок должен коснуться груди.

Наклон головы назад (туловище держите вертикально). Взгляд должен быть направлен точно вверх или немного вперед.

Наклон голову влево (вправо). Верхний край правого (левого) уха должен находиться на одной вертикальной прямой с нижним краем другого.

Закрепить на стене метку на уровне носа. Встать левым (правым) боком. Повернуть голову в сторону метки (туловище вслед за головой не поворачивать!). Нос должен смотреть точно на метку.

Если упражнения даются легко, подвижность в шейном отделе позвоночника отличная, если с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Подвижность в лучезапястных суставах. Встать прямо, руки вперед ладонями внутрь. Согнуть кисти внутрь, чтобы пальцы смотрели друг на друга (пальцы и ладонь должны находиться на одной прямой, локти не сгибать). Если кисти перпендикулярны руке (90°), то подвижность отличная, если 80° – хорошая, меньше – плохая.

Встать прямо, на ладонь левой руки возле подушечки большого пальца положить скрепку и сомкнуть ладони перед грудью так, чтобы пальцы смотрели вверх. Постепенно разводить локти в стороны, пока предплечья не составят друг с другом прямую линию. Если предмет удерживается свободно, то гибкость отличная, с трудом – хорошая, если предмет падает – плохая.

Подвижность в локтевых суставах. Встать прямо, руки в стороны, согните руки в локтевых суставах. Если кисть касается плеча, то гибкость отличная, если только пальцами – хорошая, если вообще не касается – плохая.

Подвижность в плечевых суставах. Встать прямо, ноги слегка разведены. В левую руку взять небольшой предмет (мыльницу или коробок спичек).

Поднять левую руку вверх и согнуть ее за головой. Правую руку опустить вниз и согнуть за спиной. Попытаться передать предмет из левой руки в правую руку. Затем поменять руки и проделать это же упражнение.

Если упражнение получается легко, то подвижность в плечевых суставах отличная, если с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Встать спиной к стене на расстоянии ступни, руки в стороны (ладони вперед). Медленно отвести руки назад как можно дальше (не опуская их вниз и не поднимая вверх). Коснуться пальцами стены и удерживать это положение 2-3 с (туловище не наклонять). Если удается сделать легко – гибкость отличная, с трудом – хорошая, не получается – плохая.

Подвижность позвоночника. Закрепить на стене метку на уровне плеч. Встать спиной к стене на расстоянии одного шага. Наклонится назад так, чтобы увидеть метку.

Затем встать к стене правым (левым) боком на расстоянии одного шага, поднятье левую (правую) руку вверх и постараться достать прямой рукой закрепленную на стене метку.

Если упражнения получаются легко, то подвижность отличная, с трудом – хорошая, не получаются – плохая.

Подвижность в тазобедренных суставах. Встать спиной к стене, плавно поднять ногу в сторону как можно выше и постараться удержать ее 2-3 с (туловище прямо). Если нога поднимается на 90° и выше – гибкость отличная, на 70° – хорошая, ниже – плохая.

Подвижность в голеностопных и коленных суставах. Сидя на пол, ноги вместе, руки сзади. Напрячь сильно ноги, носки ног «взять на себя» (противоположное оттянутым носкам положение). Между пятками и полом должно быть расстояние. Если между полом и пятками проходит коробок спичек, то подвижность отличная, если задевает – хорошая, не проходит – плохая.

Встать на колени (ноги разведены), коски оттянуты. Попытаться сесть на пол. Если испытуемый садится свободно, гибкость отличная, расстояние до пола 2-3 см – хорошая, больше – плохая.

1.4. Методические основы развития гибкости

Целенаправленные многолетние занятия физическими упражнениями для развития гибкости условно делят на 3 этапа:

- этап «суставной гимнастики», когда решаются задачи улучшения общего уровня развития подвижности (активной и пассивной). Это этап проработки суставов;

- этап специализированного развития подвижности в суставах. На этом этапе решаются задачи развития подвижности применительно к конкретной спортивной двигательной деятельности. Пловцам, например, необходима хорошая подвижность плечевых и голеностопных суставов и т.п.;

- этап поддержания подвижности в суставах на достигнутом уровне.

На всех отмеченных выше этапах применяются упражнения на развитие как активной, так и пассивной гибкости. Но необходимо иметь в виду, что развитию активной гибкости должно предшествовать развитие пассивной.

При развитии гибкости приемлемо правило – чем больше движений, тем лучше. Во время тренировки необходимо соблюдать следующую последовательность:

- упражнения для суставов верхних конечностей и плечевого пояса;
- туловища, суставов нижних конечностей.

Между упражнениями на гибкость целесообразно выполнять упражнения на расслабление. Через 1-2 месяца тренировки показатели гибкости могут улучшаться на 20-50 %.

Для новичков наибольший эффект дают 3-разовые занятия в неделю. При наступлении утомления, когда заметно снижается амплитуда движений, упражнение следует прекратить.

Существует мнение, что сила мышц и подвижность отрицательно влияют друг на друга: развивая силу – теряем подвижность, развивая подвижность – теряем силу. Однако специально организованные исследования показали, что если сочетать развитие силы и подвижности, то они улучшаются одновременно и примерно так, как если бы их развивать по отдельности.

Для совмещения развития силы и подвижности Доленко Ф.Л., рекомендует:

1. Сначала последовательно выполнять все упражнения на растягивание мышц, потом (в той же последовательности) силовые упражнения.

2. В ходе занятий рекомендуется чередовать упражнения на растягивание и для развития силы мышц. Смежные упражнения должны выполняться различными мышечными группами: сгибателями – разгибателями, мышцами рук и ног и т.д.

3. Сами упражнения на развитие подвижности выполнять в так называемом силовом варианте: с различными отягощениями, гантелями, резиновыми амортизаторами. Например, круговые движения руками можно выполнять с гантелями. При этом одновременно достигается предельная амплитуда движений в плечевом суставе и осуществляется интенсивная силовая тренировка мышц плеча и плечевого пояса.

4. Проводить специальные занятия (1-2 раза в неделю) с преимущественным развитием силы. В них следует включать упражнения с большими и максимальными напряжениями. Занятия необходимо завершать комплексом упражнений на расслабление и легкое растягивание всех мышечных групп.

В медицине при лечении болевых мышечных синдромов применяется постизометрическая релаксация. Суть ее в следующем. В статическом положении конечности (или любой другой части тела) напрягают (активизируют) растянутые мышцы в течение 6-10 с. Затем на фазе расслабления выполняют пассивное движение с увеличением амплитуды.

На практике в физической культуре и спорте это может выглядеть так. Занимающийся находится в и.п. основная стойка (о.с.), спиной к гимнастической стенке (или стене). Преподаватель поднимает правую (или левую) ногу занимающегося в направлении вперед-вверх до возникновения естественного сопротивления движению. Далее в статическом положении занимающийся надавливает, ногой на руку преподавателя в течение 6-10 с. После этого (в фазе расслабления) преподаватель снова поднимает ногу занимающегося на некоторую высоту до слабого болевого ощущения. Так можно повторить 2-3 раза.

Это пример растягивания мышц задней поверхности бедра. Аналогичный подход может быть применен при растягивании любой группы мышц.

Необходимо отметить, что отработанной методики применения постизометрической релаксации при развитии гибкости нет. Поэтому выполнять упражнения на растягивание на основе постизометрической релаксации следует очень осмотрительно и осторожно.

2. Практические рекомендации к самостоятельным занятиям

Данные упражнения полезны и необходимы всем независимо от возраста и степени гибкости. Для достижения лучших результатов необходимо включить целый ряд упражнений на гибкость в свои ежедневные тренировочные занятия. Можно выполнять все упражнения подряд или часть из них по выбору в зависимости от желания и потребностей.

Занимаясь упражнениями на растяжку, необходимо понимать, что организм при этом получает огромную пользу. Во-первых, эти упражнения оказывают стимулирующее воздействие на кровообращение и циркуляцию лимфы в организме, замедляют процессы старения.

Во-вторых, упражнения на растяжку помогают мышцам не только растягиваться и удлиняться, но и восстанавливаться, сохраняя их эластичность; кроме того, мышцы при этом хорошо снабжаются кровью и питательными веществами.

В-третьих, эти упражнения расслабляют мышцы и снимают различные боли, вызванные стрессами и перегрузками нервной системы. Помимо этого, они эффективно снижают психическое напряжение, поскольку не только загружают мышцы, но и расслабляют мозг.

И последнее: эти упражнения позволят почувствовать себя молодыми и красивыми, а улучшение состояния мышечного аппарата не может не сказаться на улучшении осанки и укреплении пошатнувшегося здоровья.

Кроме того, важно правильно выбрать время для тренировки. Желательно выполнять упражнения на растяжку сразу после нагрузки: ходьбы или других аэробных упражнений. Также, поскольку растяжка снимает

излишнее напряжение мышц, можно использовать эти упражнения в любое время для повышения настроения и улучшения самочувствия.

Очень важно во время упражнений правильно дышать. Самое главное при этом – не задерживать дыхание и не форсировать выдох. Лучше всего дышать обычным образом, спокойно, а в перерывах между упражнениями можно сделать глубокий вдох и полный выдох.

Упражнения для развития гибкости

Физические упражнения, которые применяются для развития гибкости, можно условно разделить на динамические и статические. Они, в свою очередь, бывают активными (за счет усилий самого занимающегося) и пассивными (с помощью тренера, напарника, устройств с амортизаторами и отягощениями).

Активные динамические упражнения. В процессе выполнения махов, наклонов и рывковых движений для развития подвижности следует придерживаться параметров нагрузки.

Количество движений в одном подходе – 10-40.

Интенсивность:

- по амплитуде – максимальная;
- по темпу – 40-60 движений в минуту.

Продолжительность интервалов отдыха между подходами – 2-2,5 мин.

Количество подходов – 3-4.

Характер отдыха – расслабление в исходном положении.

Количество упражнений на одном занятии – 8-10.

Приведем примерные упражнения для основных групп суставов.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – стоя, руки к плечам. Круговые движения руками вперед и назад.
2. И.п. – о.с. – круговые движения прямыми руками вперед и назад.
3. И.п. – стоя, правая (левая) вверх. Смена положения рук.
4. И.п. – стоя, руки вверх, кисти в «замок», ладони вверх. Отведение прямых рук назад.
5. И.п. – стоя, руки в стороны. Отведение прямых рук назад.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – о.с. Наклоны вперед.
2. И.п. – стойка ноги врозь. Прогибаясь, наклон назад, кистями рук коснуться пяток.

3. И.п. – наклон, прогнувшись, руки на пояс. Круговые движения туловищем по часовой стрелке (против часовой стрелки).

4. И.п. – наклон, прогнувшись, руки в стороны. Повороты туловища направо и налево.

5. И.п. – лежа на животе, руки, на полу возле пояса. Выпрямляя руки прогнуться, голова назад.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – стойка боком (лицом) к гимнастической стенке, рукой (руками) взяться за рейку. Махи прямой ногой вперед, в сторону, назад.

2. И.п. – широкая стойка. Пружинящие приседания на правой (левой) ноге.

3. И.п. – выпад правой (левой) ногой. Пружинящие приседания на правой (левой) ноге.

4. И.п. – широкая стойка ноги врозь правой (левой). Пружинящие покачивания в шпагате правой (левой) ногой.

5. И.п. – широкая стойка ноги врозь. Пружинящие покачивания в шпагате ноги врозь.

Динамические упражнения на гибкость (на гимнастической стенке).

1. И.п. – левая нога в сторону в упоре на гимнастической стенке, ее ступня параллельна полу: медленные повороты (8-10 раз) левой ноги в тазобедренном суставе, держась руками за жерди. Не меняя и.п., перейти к выполнению упражнения №2.

2. Из и.п. упражнения №1: пружинистые сгибания левой ноги в коленном суставе (5-6 раз). Руками перехватить жерди, приняв устойчивое положение. Ступня левой ноги параллельна полу. Не меняя положения ног, перейти к выполнению упражнения №3.

3. Из и.п. упражнения №2, хват руками слева и справа от левой ступни, параллельной полу: медленные наклоны туловища к выпрямленной левой ноге (8-10 раз), не меняя положения ее ступни. Не опуская левой ноги с гимнастической стенки, перейти к выполнению упражнения №4.

4. И.п. – левая нога в сторону в упоре на гимнастической стенке, туловище наклонено вперед, руки опираются на жерди. Ступня правой ноги отставлена в сторону на 50-70 см от плоскости гимнастической стенки под углом к ней 45-50°: с поворотом левой ноги в тазобедренном суставе подтянуть таз вперед к гимнастической стенке, затем прогнуться в пояснице и выполнить наклон туловища влево к прямой ноге.

Выполнить комплекс упражнений 1-4 для другой ноги.

5. И.п. – выпад правой в упоре на жерди гимнастической стенки: сгибание – разгибание ноги с упором руками на жерди. Выполнить 8-10 раз каждую ногу.

6. И.п. – левая нога выпрямлена вперед в упоре на гимнастической стенке: медленные пружинистые наклоны туловища вперед 6-10 раз, руки зафиксировать на ступне левой ноги. В последнем наклоне можно зафиксировать на 10-15 с, затем выполнить конечное положение туловища, затем выполнить упражнение для другой ноги.

7. И.п. – левая нога в сторону на гимнастической стенке: медленные пружинистые наклоны туловища к прямой опорной ноге 8-10 раз. Пальцами рук или ладонями можно достать пол. Наклоны можно зафиксировать на 10-15 с, затем выполнить упражнение для другой ноги.

8. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке в широкой стойке, ступни параллельны, руками захватить жерди на уровне груди: поочередные повороты вперед - вовнутрь правой и левой ногой в тазобедренном суставе по 8-12 раз, постепенно разводя ноги в стороны до максимума (до поперечного шпагата).

Не меняя положения, перейти к выполнению следующего упражнения.

9. И.п. – как и в упражнении №8: развернуться влево и пружинистыми движениями опуститься в шпагат левой ноги. Развернуться и перейти в шпагат другой ногой.

10. И.п. – стоя правым боком у гимнастической стенки, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь: выполнить 10 махов вперед выпрямленной левой ногой с постепенным увеличением амплитуды движений. Повернуться лицом к гимнастической стенке и перейти к выполнению упражнения №11.

11. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь на уровне груди, а левой на уровне живота: выполнить 10 махов в сторону выпрямленной правой ногой с одновременным отклонением туловищ влево, ступня параллельна полу, а пальцы разогнуты «на себя». Повернуться к гимнастической стенке правым боком и выполнить упражнение

12 И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, ноги вместе, правой рукой взяться за жердь на уровне груди, а левой – на уровне живота. Выполнить 10 махов назад выпрямленной правой ногой с одновременным наклоном туловища прогнувшись вперед, голову повернуть в пол-оборота вправо и взглядом контролировать траекторию движения пятки.

Выполнить комплекс упражнений 10-12 для другой ноги.

13. И.п. – стоя боком у гимнастической стенки, одноименная нога, согнутая в коленном суставе - в сторону, в упоре на жерди, ступня упирается в гимнастическую стенку, одноименной рукой взяться за жердь выше колена: пружинистые наклоны туловища вперед, пальцами или ладонями обеих рук, касаясь пола. В конце упражнений зафиксировать конечное положение на 10-15 с. Затем вернуться в И.п. и выполнить упражнения для другой ноги.

14. И.п. – стоя спиной у гимнастической стенки на левой ноге, правая прямая нога в упоре на жерди, ее ступня параллельна полу, правой рукой взяться за жердь на уровне плеча. Подать таз вперед, прогнуться в пояснице и выполнить 10 поворотов вперед-назад (пронация, супинация) в тазобедренном суставе. Затем повторить упражнение для другой ноги.

15. И.п. – стоя спиной у гимнастической стенки, ноги на ширине плеч, руками взяться за жерди над головой: подать таз вперед, прогнуться в пояснице и выполнить 8-10 максимальных наклонов туловища назад, постепенно опуская уровень хвата руками.

Комплексы статических упражнений на растягивание можно выполнять и с партнером, преодолевая с его помощью пределы гибкости, превышающие те, которые достигаются при самостоятельном выполнении упражнений.

Пассивные динамические упражнения. Как уже отмечалось, пассивные упражнения для развития подвижности в суставах отличаются тем, что выполняются за счет прилагаемых извне сил.

Приведем примеры пассивных упражнений, выполняемых с помощью партнера.

Параметры нагрузки почти такие же, как и при выполнении активных движений, за исключением отдыха между подходами, который можно сократить до 0,5-1,0 мин, и количества упражнений, которое можно увеличить до 15.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – основная стойка. Отведение рук назад-вверх с помощью партнера.

2. И.п. стойка ноги врозь, руки в стороны. Сведение рук сзади с помощью партнера.

3. И.п. – стойка ноги врозь, руки вверх. Отведение рук назад-вниз с помощью партнера.

4. И.и. – лежа на животе, руки вперед, партнер сидит на лопатках. Подъём рук вверх-назад с помощью партнера.

5. И.п. – лежа на животе, руки вдоль туловища. Отведение рук назад-вверх с помощью партнера.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – лежа на животе, руки вдоль туловища, партнер стоит сзади, держась за плечевые суставы. Прогнуться назад с помощью партнера.

2. И.п. – сидя. Наклон вперед с помощью партнера.

3. И.п. – сидя, ноги врозь. Наклон вперед с помощью партнера.

4. И.п. – сидя (на полу, на стуле, на скамейке), партнер стоит сзади, держась за плечевые суставы. Наклон вправо (влево) с помощью партнера.

5. И.п. – то же. Поворот направо (налево) с помощью партнера.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – стоя спиной (лицом, боком) к гимнастической стенке. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

2. И.п. – стоя лицом к гимнастической стенке, поставить ногу на рейку как можно выше. Наклон вперед с помощью партнера.

3. И.п. – лежа на спине. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

4. И.п. – лежа на спине, ноги вверх. Разведение ног в стороны с помощью партнера.

5. И.п. – лежа на боку. Подъем ноги вверх с помощью партнера.

Статические упражнения. Статические упражнения связаны с удержанием положений (поз) тела, при которых определенная группа мышц оказывается растянутой. Эти упражнения получили название «стретчинг».

Примером может служить следующее упражнение: и.п. – сидя на полу ноги вместе, наклон вперед (животом и грудью прижаться к ногам), удерживать положение 10-30 с.

В отличие от динамических упражнений, когда мышца периодически удлиняется и укорачивается, при статических упражнениях (позах) на гибкость она в растянутом положении находится довольно долго (10-30 с). Удлинение времени растянутого состояния мышц ускоряет их функциональную перестройку, приводит к «привыканию» к этому состоянию. Однако здесь важно соблюсти меру. «Привыкание» может приводить к ослаблению или даже частичной утрате ценнейшего свойства мышц – рефлекса растяжения.

Для примера приведем только активные статические упражнения. Пассивные же статические упражнения легко представить и разработать на примере пассивных динамических упражнений, изложенных выше.

При выборе нагрузки в одном занятии следует ориентироваться на следующие параметры.

Длительность удержания позы – 10-30 с.

Интенсивность:

- по амплитуде – максимальная;
- по степени напряжения растянутых мышц – околомаксимальная.

Продолжительность интервалов отдыха между повторениями – 5-10 с.

Количество повторений – 4-8 раз.

Характер отдыха – полное расслабление в исходном положении.

Количество упражнений в комплексе – 8-10.

1. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища ладонями вверх, пальцы слегка согнуты, ноги немного разведены и развернуты, глаза закрыты: полностью расслабиться, мысленно проследить постепенную релаксацию пальцев стоп, голеней, бедер. Почувствовав в ногах легкое тепло и тяжесть, перейти к расслаблению рук, туловища, мышц лица и шеи. Успокоить дыхание,

убеждать себя в спокойной и ритмичной работе сердца. Упражнение выполняется до 20 мин, а также отдых 1-3 мин после каждого последующего упражнения предлагаемого комплекса, если нет специальных указаний в описании.

2. И.п. – лежа на спине, ноги свести вместе, руки вдоль туловища:

- опираясь на ладони, на неглубоком вдохе, медленно поднять прямые ноги вверх, а затем немного их опустить;

- на вдохе рывком поднять ноги вверх до вертикали и вытянуть носки, поддерживая туловище сбоку руками, принять стойку на плечах, подбородок при этом должен упираться в верхний край грудины, глаза не закрывать, дыхание произвольное;

- удержать конечное положение от 10 с до 10 мин (продолжительность увеличиваете постепенно, считая про себя).

3. И.п. – конечное положение предыдущего упражнения:

- медленно опустить прямые ноги за голову, коснувшись пальцами ног пола;

- удерживать позу от 10 с до 5 мин (продолжительность увеличивается постепенно, по счету);

- медленно опуститься на спину, касаясь каждым позвонком пола, и также медленно опустить прямые ноги;

- принять позу упражнения №1, расслабиться.

4. И.п. – лежа на животе, повернуть голову влево или вправо, руки вдоль туловища:

- лежа на животе с упором на локти, опереться подбородком на кулаки, прогнувшись в грудном отделе позвоночника;

- позу удерживать 10-60 с, сконцентрировав внимание на щитовидной железе, дыхание произвольное;

- медленно принять и.п.

5. И.п. – сидя на пол, ноги вперед, затем согнуть левую ногу в коленке и прижать подошву ступни к внутренней поверхности бедра так, чтобы пятка находилась около паха, а колено было прижато к полу:

- на вдохе наклониться вперед и захватить руками левую (правую) ступню;

- наклонить голову вперед и упереться подбородком в грудину, спину держать прямо;

- выполнить глубокий вдох и, задержав дыхание, постараться втянуть ягодицы и живот;

- удерживать позу на задержке дыхания 0,5-1,5 мин, затем расслабиться и сделать вдох, выпячивая живот, повторить цикл дыхания 1-2 раза;

- выдохнуть, поднять голову, опустить руками ступню, поднять туловище до вертикали и выпрямить согнутую ногу;

- выполнить упражнение с другой ноги, затем лечь на спину, расслабиться.

6. И.п. – лежа на животе, ноги вместе, носки вытянуты, подбородок упирается в пол, ладонями согнутых рук упереться в пол на линии плеч:

- на вдохе медленно поднять голову и верхнюю часть туловища как можно больше вверх – назад, не отрывая от пола нижнюю часть живота (ниже пупка), и прогнуться;

- зафиксировать позицию, постепенно увеличивая, ее продолжительность от 5-6 до 30 с;

- не сдвигая рук и ног, медленно повернуть голову направо, отводя назад правое плечо, и сосредоточить взгляд на пятке левой ноги;

- зафиксировать позицию до 30 с, и повторить ее в другую сторону;

- медленно вернуться в положение первой позиции, максимально прогнуться, не отрывая нижней части живота от пола, и удерживать позу от 5 до 30 с;

- медленно вернуться в и.п.

Выполнить упражнение в другую сторону. Дыхание произвольное.

7. И.п. – сидя на полу, ноги вытянуты вперед, затем левую ногу отвести в сторону и согнуть в коленном суставе так, чтобы левое бедро было перпендикулярно правой ноге:

- на выдохе наклониться правым боком, левой рукой захватить пальцы ступни правой ноги, а правое предплечье расположить на полу вдоль правой голени. Удерживать позу в течение 10-30 с;

- выпрямить туловище, захватить двумя руками левое колено и на выдохе выполнить к нему наклон, опускаясь все ниже и ниже;

- зафиксировать туловище в предельном наклоне на 10-30 с и затем выпрямить его;

- выполнить разворот туловища через левое плечо, подав правое плечо вперед, захватить двумя руками пятку левой ноги. Удерживать это положение в течение 10-30 с;

- левой рукой захватить голень левой, согнутой в колене, ноги и медленно, опираясь на правую руку, лечь на спину. Удерживать позу 10-30 с;

- вытянуть левую ногу вперед, расслабиться.

Выполнить упражнение в другую сторону.

8. И.п. – сидя на полу, ноги вперед:

- сгибая левую ногу в коленном суставе, захватить ее левой рукой за нижнюю часть голени и положить тыльной частью стопы сверху на правое бедро;

- с помощью правой руки выполнить круговые движения левой ступней влево и вправо;

- взявшись за левую ступню двумя руками, подтяните ее к животу, груди, голове, затем вновь опустите на бедро;

- на выдохе выполнить наклон туловища вперед, руками захватить правую ступню, стараясь грудью, не сгибая спины, лечь на бедро и достать подбородком колено, удерживать конечное положение 10-60 с;

- выпрямиться, вытянуть вперед левую ногу, расслабиться.

Выполнить упражнение на другую ногу, затем лечь на спину и расслабиться.

9. И.п. – лежа на спине, с глубоким вдохом поднять руки и положить их на полу за голову, на спокойном медленном выдохе сесть:

- на следующем вдохе нагнуться и взяться обеими руками за ступни;

- вытягивая голову вперед-вверх, выпрямить спину и в этом положении выполнить несколько вдохов;

- на выдохе наклониться еще более и прижать подбородок к коленям, стараясь согнуться в области тазобедренных суставов;

- удерживать позу от 10-15 с, до 1-5 мин, ноги в коленях не сгибать, если эта позиция удерживается, до 30 с, то в нижнем положении следует задержать дыхание;

- вдохнуть, не расцепляя рук, поднять голову вверх и постараться прогнуть спину;

- зафиксировать конечное положение на несколько секунд;

- медленно выпрямить туловище только за счет работы мышц спины;

- лечь на спину, расслабиться.

10. И.п. – стоя на коленях, свести голени вместе так, чтобы носки были вместе, а пятки врозь, и сесть ягодицами на пятки, спина прямая, руки положить на колени:

- раздвинуть ступни в стороны и сесть между ними на пол, не разводя колени;

- выдержать позу в течение 1-3 мин;

- на выдохе, взявшись руками за лодыжки, медленно и осторожно, опираясь на локти, лечь на спину;

- удерживать позу от 1 до 3 мин, дыхание ровное, спокойное, внимание при этом сконцентрировать в области живота;

- осторожно и медленно, опираясь на руки, поднять туловище до вертикального положения, ноги вытянуть вперед и сесть;

- лечь на спину и расслабиться.

11. И.п. – сидя на полу, ноги вытянуты вперед и слегка расставлены:

- сгибая левую ногу в коленном суставе, подтянуть руками левую ступню к правому бедру;

- сгибая правую ногу в коленном суставе, подтянуть ступню пяткой к внутренней поверхности бедра и положить между бедром и голенью левой ноги;

- выдержать позу от 1 до 5 мин, держа спину прямой;

- перенести правую ступню через левое бедро и поставить подошвой на пол пяткой у бедра, а пальцами перед коленом;

- на выдохе завести левое плечо за правое колено, ухватиться левой рукой за ступню правой ноги и повернуть туловище вправо;

- согнуть в локтевом суставе правую руку и завести за спину на уровне талии, повернуть туловище вправо до максимума, голову при этом также повернуть как можно больше вправо;

- удерживать позу до 1 мин, дыхание произвольное;

- принять и.п. и выполнить упражнение в другую сторону.

12. И.п. – лежа на животе, ноги свести вместе, подбородок опустить на пол, руки вытянуть вдоль туловища ладонями вверх:

- раздвинуть ноги немного в стороны, на выдохе согнуть их в коленных суставах и, не отрывая бедер и подбородка от пола, захватить руками лодыжки или стопы в подъеме;

- сделать вдох и на выдохе, прогнувшись, поднять верхнюю часть туловища и бедра, балансируя на нижней части живота;

- отклонить голову назад и максимально прогнуться, стараясь подтянуть, плечи и лодыжки друг к другу;

- свести колени и лодыжки, выдержать позу до 2 мин, дыхание при этом спокойное и произвольное, можно покачиваться на животе вперед назад в такт дыханию;

- на выдохе принять и.п. и расслабиться.

13. И.п. – перевернуться и лечь на спину, вдохнуть и на выдохе сесть, прямые ноги максимально развести в стороны:

- на выдохе наклониться вперед и захватить руками ступни ног;

- вдохнуть и на выдохе постараться увеличить наклон туловища вперед, выпрямив спину и не сгибая ноги в коленных суставах;

- удерживать позу до 5 мин, дыхание при этом спокойное и произвольное;

- выпрямить туловище, свести ноги вместе, лечь на спину и расслабиться.

14. И.п. – стоя на коленях, развести ступни в стороны, сесть на пол между пяток, опираясь на внутреннюю поверхность голеней и ступней:

- положить руки сверху на колени, зафиксировать позу до 2-3 мин;

- вытянуть ноги вперед, лечь на спину и расслабиться.

15. И.п. – сесть, ноги вперед:

- подтянуть ступни к внутренней поверхности бедра, сгибая ноги в коленных суставах;

- соединить подошвы между собой и опустить колени, насколько это возможно;

- соединив пальцы рук в замок, захватить руками пальцы ног и подтянуть пятки еще ближе к внутренней поверхности бедра;

- надавливая локтями и предплечьями на голени, прижимать колени к полу;

- вдохнуть, на выдохе нагнуться и затем опустить голову, стараясь коснуться лбом пола перед носками ног;

- зафиксировать позу 1-2 мин, дыхание спокойное, равномерное;

- на выдохе – выпрямиться, вытянуть ноги вперед, лечь на спину и расслабиться.

16. И.п. – принять упор на коленях, кисти впереди плеч:

- подавая таз назад, опустить плечи и согнуть руки;

- подать плечи вперед-вверх, прогнуться;

- подать таз назад до и.п.;

- повторить упражнение 10-15 раз, обращая внимание на непрерывное движение плеч по кругу;

- подать таз назад, сесть на пятки, плечи опустить, опереться о пол лбом, предплечьями и ладонями;

- зафиксировать позу на 1-2 мин;

- выпрямить туловище до вертикали, развести пятки в стороны, сесть на носки стоп, спину держать прямо, руки положить на колени;

- сосредоточиться, можно выполнить дыхательные упражнения.

Упражнения для развития подвижности в плечевых суставах

1. И.п. – сидя, нош скрестно, руки сцеплены в «замок». Выпрямить руки вверх ладонями вверх.

2. И.п. – упор на коленях, руки впереди. Поднять правую руку вверх, то же левой рукой.

3. И.п. – сидя, руки сцеплены за спиной. Соединяя лопатки, поднять руки вверх.

4. И.п. – стойка спиной к стене, опора руками о стену, пальцы вверх. Медленно присесть.

5. И.п. – наклон, прогнувшись, ноги на ширине плеч, прямые руки на рейке на уровне пояса. Опустить туловище вниз.

Упражнения для развития подвижности в суставах позвоночника

1. И.п. – стойка ноги врозь, руки вверх. Наклон вправо (влево).

2. И.п. – сидя, ноги слегка согнуты и разведены на ширину плеч, руки с внутренней стороны обхватывают голени. Усилием рук выполнить наклон вперед.

3. И.п. – лежа на спине, руки в стороны, ноги согнуты. Положить ноги на пол справа (слева).

4. И.п. – стоя спиной к стене на расстоянии 50-80 см, ноги на ширине плеч, руки вверх. Наклониться назад до касания руками стены.

5. И.п. – лежа на животе, руки, на полу возле пояса. Выпрямляя руки, прогнуться, голова назад.

Упражнения для развития подвижности в тазобедренных суставах

1. И.п. – взять руками голень одной прямой ноги и подтянуть к груди.

2. И.п. – лежа на спине, руки захватывают правую (левую) согнутую ногу. Усилием рук подтянуть колено к груди.

3. И.п. – стоя боком к гимнастической стенке, правая (левая) нога на рейке. Наклониться к ноге.

4 И.п. – сидя, руки захватывают голень согнутой правой (левой) ноги. Медленно выпрямить ногу вверх до возможного предела.

Упражнения на растяжку

Особое место среди упражнений, направленных на улучшение гибкости (подвижности), занимают упражнения – растяжки, предложенные Е.И. Зуевым. Эти упражнения базируются на анализе известных систем физических упражнений, приемов массажа и мануальной терапии. Растяжки проводятся с помощью партнеров – вдвоем, втроем, вчетвером.

По своей сути – это пассивные статические упражнения, т.к. занимающийся не прилагает усилий. Растягивание происходит за счет внешних воздействий – усилий партнеров.

Основные положения, при которых проводят растягивание, следующие: лицом вниз; лицом вверх; на боку.

По степени сложности растяжки в основном бывают:

- без изменения и.п. и отрыва от опоры;
- с отрывом от опоры и выходом в висе в горизонтальном положении.

При выполнении упражнений-растяжек необходимо исходить из следующих параметров нагрузки.

1. Продолжительность одной растяжки:
- минимальная – 3-5 с;
- средняя – 5-7 с;
- максимальная – 7-9 с.

Интенсивность (сила натяжения в кг): минимальная интенсивность – 5-7 кг; средняя интенсивность – 8-12 кг; максимальная интенсивность – 15-25 кг.

Продолжительность отдыха – 3-9 с.

Характер отдыха – расслабление в и.п.

Число повторений: минимальное – 3-5; среднее – 5-7; максимальное – 7-9.

Количество растяжек в комплексе – 8-10.

Отличительными особенностями упражнений-растяжек является следующее:

- во время упражнений-растяжек происходит одновременное растягивание мышц сгибателей и разгибателей руки;

- усилия партнеров на растягивание прилагаются вдоль захватываемой ими конечности тела;

- растягивающее воздействие передается на несколько суставов одновременно, а при выполнении отдельных упражнений – практически на все суставы тела;

- упражнения-растяжки с партнерами делают занятия более эмоциональными.

Приведем некоторые примеры основных упражнений для растяжки. Вез отрыва от опоры и изменения и.п. растягиваемого.

1. Продольная растяжка за руки – поочередно за одну, другую, за обе одновременно.

2. И.п. – лежа на животе, лицом вниз, руки вытянуты вперед, ноги вместе или слегка разведены. Партнер сидит на пятках, спина и руки прямые, медленно тянет руки лежащего на себя, не сгибая при этом своих рук. Сначала тянет одну руку, потом другую, затем – обе руки одновременно. Воздействие идет на предплечье и плечо.

Продольная растяжка за ноги - поочередно за одну, другую, за обе одновременно.

И.п. — лежа на животе. Партнер, сидя на пятках или стоя на коленях, захватывает голеностопный сустав ноги и, отклоняясь назад, не сгибая рук, тянет стопу, потом - другую, затем - обе. Воздействие идет на голеностоп, голень и бедро.

Диагональная растяжка за правую руку - левую ногу и наоборот.

И.п. - лежа на животе. Партнеры сидят на пятках, растягивая одновременно за правую руку и левую ногу и наоборот.

Таким же образом - вдвоем - проводится и продольная односторонняя растяжка за левую руку и левую ногу и наоборот.

Можно проводить растяжки из положения, растягиваемого на спине по аналогии с приведенными выше упражнениями.

С отрывом от опоры и изменением исходного положения растягиваемого - выходом в висе в горизонтальное положение.

Продольная растяжка вдвоем за обе руки и обе ноги из положения стоя.

И.п. - первый партнер, лежа на спине. Второй партнер берет первого за руки, третий партнер - за ноги. Медленно растягивают, первого отклоняясь назад. В результате первый отрывается от пола.

И.п. - первый партнер, лежа на животе. Второй партнер берет первого за руки, третий партнер - за ноги. Медленно растягивают, первого отклоняясь назад. В результате первый отрывается от пола.

Продольная разноименная растяжка вдвоем (Х – растяжка).

И.п. – первый партнер, лежа на спине, ноги врозь. Второй партнер берет первого за руку, третий – за ногу. Медленно растягивают первого, отклоняясь

назад. В результате первый отрывается от пола. Свободные рука и нога первого напрягаются и свисают. То же, самое, но партнеры берут за другую ногу и другую руку.

Указанные упражнения-растяжки с отрывом от опоры могут выполняться при участии 3, 4-х партнеров.

1. Упражнение «Тянемся к небу».

И.п. стоя, ноги на ширине плеч, дыхание свободное.

Поднять руки вверх и потянуться, поднимая вверх плечи и грудную клетку. Удержать на 5-7 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

2. Упражнение «Наклоны с растяжкой».

И.п. стоя, ноги на ширине плеч, дыхание свободное.

Отвести руки назад, сцепив кисти, втянуть – живот и выполнить наклон вперед как можно ниже. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

3 Упражнение «Растяжка в наклоне»

И.п. то же, что и в предыдущем упражнении.

Наклон вперед, коснуться согнутыми кистями пола. Пальцы обеих, рук направлены навстречу друг другу. Развернуть кисти. Постараться выпрямить колени настолько, насколько можно. Удержать 12-15 с и, медленно прогибая спину и сгибая ноги, вернитесь в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

4. Упражнение «Растяжка рук»

И.п. стоя, ноги врозь шире плеч, живот втянут, грудная клетка приподнята.

Положить левую руку на левое бедро, а правую – вытянуть вверх над головой. Тянуться правой рукой влево, будто дотягиваться до воображаемой стены. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз в разные стороны.

5. Упражнение «Нога в сторону»

И.п. стоя, ноги врозь шире плеч, живот втянут, грудная клетка приподнята. Наклон вперед и поставьте ладони на пол. Скользя левой ногой в сторону и сгибая правую ногу, нужно прочувствовать растяжение всей внутренней поверхности левого бедра. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

6. Упражнение «Нога к груди»

И.п. лежа на спине. Притянуть правое колено к грудной клетке. Удержать на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

7. Упражнение «Поднятие ног вверх»

И.п. лежа на спине. Выпрямить правую ногу как можно выше, не вызывая болевых ощущений, и постараться притянуть ее к грудной клетке.

Удержать на 12-15 с и, медленно опустить ногу, вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз со сменой ног.

8. Упражнение «Притягивание колен»

И.п. лежа на спине. Притянуть оба колена к грудной клетке. Наклонить голову вперед к коленям и удержать это положение на 12-15 с, держаться пальцами рук за пальцы ног. Вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

9. Упражнение «Выпрямление ног»

И.п. лежа на спине. Притянуть оба колена к грудной клетке и захватить руками, стопы. Медленно выпрямлять ноги до комфортного положения. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 7-12 раз.

10. Упражнение «Наклоны головы»

И.п. сидя на полу со скрещенными ногами или стоя. Наклонить голову точно в сторону, максимально приблизив ее к плечу. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 5-7 раз в разные стороны.

11. Упражнение «Повороты головы»

И.п. сидя на полу со скрещенными ногами или стоя. Повернуть голову в одну сторону так, чтобы могли заглянуть за свое плечо. Удержать это положение на 12-15 с и вернуться в и.п. Повторить упражнение 5-7 раз в разные стороны.

Контрольные вопросы

1. Дать определение понятию гибкость.
2. Назовите две основные формы гибкости.
3. Какие физические упражнения, применяются для развития гибкости?
4. Что такое «стретчинг»?
5. Какие тесты используют для определения гибкости?

Рекомендуемая литература

1. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

2. Физическая культура : учебное пособие / В. А. Мезенцева, А. Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.

3. Лях, В. И. Координационные способности: диагностика и развитие : учебное пособие. – М. : ТВТ Дивизион, 2006 – 290 с.

4. Пушкарева, А. М. Развитие координационных способностей в физическом воспитании студентов : учебно-методическое пособие / А. М. Пушкарева, А. В Пушкарев, А. Г. Ананьева. – Ижевск : Удмуртский университет, 2017. – 42 с.

5. Тухватулин, Р. М. Основы методики воспитания координационных способностей спортсмена : методические указания. – Смоленск : СГАФКСТ, 2008 – 21 с.

6. Мезенцева, В. А. Подвижные игры : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 23 с.

7. Зуев Е.И. Волшебная сила растяжки. – М. : Советский спорт, 1990. – 64 с.

Оглавление

Предисловие 3

1. Гибкость и ее разновидности 4

1.1. Проявление гибкости в зависимости от возраста 5

1.2. Влияние разминки на гибкость 5

1.3. Измерение гибкости 6

1.4. Методические основы развития гибкости 9

2. Практические рекомендации к самостоятельным занятиям .. 11

Рекомендуемая литература 26

Учебное издание

Мезенцева Вера Анатольевна
Блинков Сергей Николаевич
Аксенов Денис Александрович

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие гибкости

Методические указания

Подписано в печать 14.03.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.
Тираж 50. Заказ № 32.

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

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

И. Н. Мамай, О. В. Мамай

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

Кинель 2022

УДК 331.104
ББК 65.050
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ, *И. А. Бондин*;
канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономическая безопасность, учёт и менеджмент», ФГБОУ ВО Курганская ГСХА им. Т. С. Мальцева, *Н. Д. Гущенская*

Мамай, И. Н.

М22 Информационные технологии в профессиональной деятельности : практикум / И. Н. Мамай, О. В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 135 с.
ISBN 978-5-88575-691-4

В учебном издании собраны практические рекомендации по созданию эффективного процесса использования информационных технологий, которые позволят сформировать базовые знания, профессиональные компетенции и практические навыки в использовании информационных технологий в профессиональной деятельности.

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 использования информационных технологий во всех сферах народного хозяйства, включая государственные и муниципальные органы власти.

УДК 331.104
ББК 65.050

ISBN 978-5-88575-691-4

© Мамай И. Н., Мамай О. В., 2022
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022

Предисловие

XXI в. по праву считается веком компьютерных технологий и электронных телекоммуникаций, и поэтому его часто называют «цифровым» веком. Сопротивляться компьютеризации общества бессмысленно, а раз так, миру требуется все больше и больше специалистов, владеющих информационными технологиями. Направление применения в профессиональной деятельности средств коммуникации и информационных технологий занимает особое место в подготовке специалистов.

Помимо специалистов, для которых компьютер является профессиональной сферой деятельности, существует множество специалистов, чья эффективная деятельность уже не мыслится без применения современных информационных технологий.

Для плодотворного применения персонального компьютера в профессиональной деятельности разных отраслей пользователю следует знать, что означают такие информационные термины, как «бит», «байт», «файл», «информационная система» и др. Обязательно нужно уметь работать с операционной системой Windows, а также владеть технологиями подготовки текстовых, табличных и графических документов. Специалисту непременно следует освоить работу с электронными таблицами и базами данных, что позволит автоматизировать утомительные расчеты и облегчить нелегкую работу с массивами информации. Кроме того, требуется уметь работать с графической информацией и пользоваться специализированными профессиональными программами, которых на сегодняшний день создано великое множество. В последнее время Интернет превратился из необычной игрушки в необходимый и полезный инструмент, так что специалистам обязательно нужно научиться работать с ним. И конечно следует уметь защищать свою информацию. Все эти темы рассматриваются в данном практикуме.

Практикум «Информационные технологии в профессиональной деятельности» включает в себя теоретическое обоснование информационного обеспечения различных сфер деятельности и практические задания, позволяющие выработать профессиональные компетенции и практические навыки в использовании информационных технологий в профессиональной деятельности.

1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ

Для развития человеческого общества необходимы материальные, инструментальные, энергетические и другие ресурсы, в том числе и ***информационные***. Настоящее время характеризуется небывалым ростом объема информационных потоков. Это относится практически к любой сфере деятельности человека. Наибольший рост объема информации наблюдается в промышленности, торговле, финансово-банковской и образовательной сферах. Например, в промышленности рост объема информации обусловлен увеличением объема производства, усложнением выпускаемой продукции, используемых материалов, технологического оборудования, расширением внешних и внутренних связей экономических объектов в результате концентрации и специализации производства.

Информация представляет собой один из основных, решающих факторов, который определяет развитие технологии и ресурсов в целом. В связи с этим, очень важно понимание не только взаимосвязи развития индустрии информации, компьютеризации, информационных технологий с процессом информатизации, но и определение уровня и степени влияния процесса информатизации на сферу управления и интеллектуальную деятельность человека.

Проблемам информации вообще и управлению как информационному процессу уделяется очень большое внимание, обусловленное следующими объективными процессами:

– человечество переживает информационный взрыв. Рост циркулирующей и хранящейся в обществе информации пришел в противоречие с индивидуальными возможностями человека по ее усвоению;

– развитие массово-коммуникационных процессов;

– потребность разработки общей теории информации;

– развитие кибернетики как науки об управлении;

– проникновение информационных технологий в сферы социального бытия;

– исследования в области естественных наук подтверждают роль информации в процессах самоорганизации живой и неживой природы;

– актуализация проблемы устойчивого развития, становление информационной экономики, главной движущей силой которой является информационный потенциал, информационные ресурсы;

– проблема перспективы развития человечества как целостности делает необходимой постановку вопроса о критерии прогресса в современных условиях.

Важное место в понимании такого понятия как «информация» и механизма информационных процессов в обществе и его институтах занимает понятие ***информационной среды*** (***информационного поля принятия решений***), которая является с одной стороны, проводником, преобразователем и распространителем информации, а с другой – источником побудительных причин деятельности людей. В процессе своей деятельности человек активно взаимодействует с информационной средой, получая из нее новые личностные знания, генерируя новые знания и представляя их в форме информации, которую помещает в информационную среду.

Любому хозяйствующему субъекту свойственна определенная информационная среда, в которую он погружен. Эта информационная среда отражает уровень развития хозяйствующего субъекта и определяет определенные принципы информационного поведения людей в общении друг с другом.

Предприятиям, фирмам, организациям в процессе экономической деятельности приходится постоянно сталкиваться с большими информационными потоками: международными, экономическими, политическими, конкурентными, технологическими, рыночными, социальными и т.д. При этом из множества потоков информации необходимо отобрать то, что соответствует поставленным целям. Качественная информация делает действия специалистов различных областей экономики целенаправленными и эффективными. В сложившихся условиях все более важной становится роль информационных технологий (ИТ).

Под ***информационной технологией*** следует понимать систему методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки, анализа, выдачи данных, информации и знаний на основе применения аппаратных и программных средств в соответствии с требованиями, предъявляемыми пользователями. Понятие информационной технологии не может быть рассмотрено отдельно от

технической (компьютерной) среды, т.е. от базовой информационной технологии.

Аппаратные (технических) средства, предназначенные для организации процесса *переработки данных* (информации, знаний), а также аппаратные (технические) средства, предназначенные для организации *связи и передачи данных* (информации, знаний) называют ***базовыми информационными технологиями***.

С появлением компьютеров у специалистов, занятых в самых разнообразных предметных областях (банковской, страховой, бухгалтерской, статистической и т.д.), появилась возможность использовать информационные технологии. В связи с этим возникла необходимость в определении понятия существовавшей до этого момента традиционной (присущей той или иной предметной области) технологии преобразования исходной информации в требуемую результатную. Таким образом, появилось понятие *предметной технологии.* Необходимо помнить, что предметная технология и информационная технология влияют друг на друга.

Под ***предметной технологией*** понимается последовательность технологических этапов по преобразованию первичной информации в результатную в определенной предметной области, независящая от использования средств вычислительной техники и информационной технологии.

Упорядоченную последовательность взаимосвязанных действий, выполняемых в строго определенной последовательности с момента возникновения информации до получения заданных результатов, называют ***технологическим процессом обработки информации***.

Технологический процесс обработки информации зависит от характера решаемых задач, используемых технических средств, систем контроля, числа пользователей и т.д. В связи с тем, что информационные технологии могут существенно отличаться в различных предметных областях и компьютерных средах, выделяют такие понятия как *обеспечивающие и функциональные технологии*.

Обеспечивающие информационные технологии – это технологии обработки информации, которые могут использоваться как инструментарий в различных предметных областях для решения различных задач.

Обеспечивающие технологии могут базироваться на совершенно разных платформах. Это связано с наличием различных

вычислительных и технологических сред. Поэтому при их объединении на основе предметной технологии возникает проблема системной интеграции, которая заключается в необходимости приведения различных ИТ к единому стандартному интерфейсу.

Такая модификация обеспечивающих информационных технологий, при которой реализуется какая-либо из предметных технологий представляет собой ***функциональную информационную технологию***.

Таким образом, функциональная информационная технология образует готовый программный продукт (или часть его), предназначенный для автоматизации задач в определенной предметной области и заданной технической среде.

В зависимости от вида обрабатываемой информации, информационные технологии могут быть ориентированы:

– на обработку данных (например, системы управления базами данных, электронные таблицы, алгоритмические языки, системы программирования и т.д.);

– обработку тестовой информации (например, текстовые процессоры, гипертекстовые системы и т.д.);

– обработку графики (например, средства для работы с растровой графикой, средства для работы с векторной графикой);

– обработку анимации, видеоизображения, звука (инструментарий для создания мультимедийных приложений);

– обработку знаний (экспертные системы).

Следует помнить, что современные информационные технологии могут включать обработку различных видов информации и тем самым представлять собой ***интегрированные информационные технологии***.

Информационные требования лиц, принимающих решения (руководства высшего, среднего и оперативного (контролирующего) звеньев), непосредственно зависят от конкретного уровня управления – стратегического, тактического, оперативного.

Стратегическое планирование и контроль выполняет высший управленческий состав, разрабатывая генеральную стратегию, долгосрочные цели и задачи организации, а также осуществляя мониторинг реализации стратегии и ее корректировку. На стратегическом уровне требуются итоговые нерегламентированные отчеты, прогнозы и внешняя информация для разработки генеральной стратегии.

Тактическое планирование и контроль осуществляет средний управленческий состав, который разрабатывает кратко- и среднесрочные планы, сметы, подцели, разукрупняет стратегию по подразделениям, привлекая и размещая ресурсы, а также контролируя работу подчиненных организационных подразделений.

Оперативное планирование и контроль. Менеджеры этого уровня разрабатывают краткосрочные планы и программы, контролируют использование ресурсов и реализацию поставленных задач конкретными рабочими группами. На оперативном уровне требуются регулярные внутренние отчеты с детальным сравнением текущих и базисных показателей, которые помогают следить за ежедневными операциями.

На оперативном уровне обычно принимаются структурированные решения, на тактическом – полуструктурированные, на стратегическом – неструктурированные. Чем выше уровень менеджмента, тем больше неструктурированных решений. Поэтому круг средств и методов формирования информации не одинаков для всех уровней.

Следовательно, ИТ должны отвечать требованиям менеджеров на разных управленческих уровнях и предоставлять им любую необходимую информацию.

Информационные технологии обеспечивают менеджера данными для выполнения всех функций управления.

В *планировании* ИТ могут предоставить данные и возможные модели планирования, сообщить о потребностях во внутренних ресурсах и о внешних факторах (например, о ставках процента, курсе валют). Поддержка функции планирования требует наличия телекоммуникаций, использования специальных моделирующих программ или программных модулей универсальных офисных систем (с электронными таблицами), широкого использования графических средств, возможностей проигрывания и сохранения сценариев. Выполняя функцию планирования, менеджер должен иметь на рабочем месте как минимум программные средства, реализующие методы анализа «что, если», корреляционно-регрессионый и другие методы статистического анализа, средства анализа и прогнозирования на основе трендов, средства оптимизации и подбора параметров. Особо ценные возможности для планирования имеют ИТ финансового моделирования.

В *управлении персоналом*, при формировании рабочих групп, менеджеру может помочь информация кадровой базы данных. Для этого необходимо, чтобы в базе данных, кроме традиционных анкетных сведений, хранилась также и информация о знаниях, умениях и психологических характеристиках работника. Для создания таких данных необходимы специальные ИТ изучения индивидуальных характеристик личности работника, набор различных ИТ тестирования. Такие возможности ИТ как, например, электронная почта обеспечивают коммуникации в руководстве организацией, облегчая для *управляющего общение с подчиненными и другими уровнями управления*.

При *осуществлении контрольной функции* объем данных и рутинных повторяющихся вычислений настолько велик, что без ИТ обойтись невозможно. Здесь регламентированные сводки регулярно информируют об отклонении от стандартов, прогнозов, смет, реально поддерживая обратную связь и помогая вносить коррективы в деятельность организации

Практические задания

Задание 1. Поиск информации в сети Интернет.

1. Найдите официальный сайт федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Самарский государственный аграрный университет», ознакомьтесь с разделами сайта, добавьте страницу в папку Избранное. Выпишите и кратко охарактеризуйте разделы сайта.

2. Изучите нормативно-правовые документы вуза. Выпишите и кратко охарактеризуйте документы, регламентирующие участие обучающихся в учебном процессе и порядок пребывания на территории вуза и его общежитий.

Задание 2. Создание, редактирование и сохранение документа.

1. Наберите нижеприведенный текст (отформатированный шрифтом Times New Roman, цвет – черный, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный). Заголовок документа выровняйте по центру, абзацы выровняйте по ширине. Все описанные ниже действия выполняйте в этом документе.

Значительная доля времени современных персональных компьютеров расходуется на обработку разнообразной текстовой информации. Вид обрабатываемых документов: проза, таблица, программа на языке программирования.

Обработку текстовой информации на компьютере обеспечивают пакеты прикладных программ – текстовые редакторы (текстовые процессоры). Различают текстовые редакторы встроенные и самостоятельные.

В процессе подготовки текстовых документов можно выделить следующие этапы:

– набор текста;

– редактирование;

– орфографический контроль, форматирование текста, разметка страниц;

– печать (просмотр перед печатью текста на экране, печать на бумаге);

– сохранение файла.

2. Сохраните документ в свою папку под именем: *Фамилия студента пример 1*.

3. Измените оформление заголовка документа. Параметры оформления:

– шрифт – Times New Roman; размер шрифта – 16; начертание – полужирное.

4. Измените оформление первого абзаца. Параметры оформления:

– шрифт – Times New Roman; размер шрифта – 14; начертание – курсив.

5. Измените оформление текста об этапах подготовки текстовых документов. Параметры оформления: шрифт – Times New Roman; размер шрифта – 14; начертание – подчеркнутое.

6. В конец документа продолжите набирать приведенный ниже текст. Параметры оформления:

– шрифт – Times New Roman; размер шрифта – 14.

Текстовым процессором обычно называют мощный текстовый редактор, располагающий продвинутыми возможностями по обработке текстовых документов. Современные текстовые процессоры предусматривают множество дополнительных функций, позволяющих намного упростить набор и модификацию текстов, повысить качество отображения текста на экране, качество распечатки документов. Среди этих функций:

– форматирование символов (использование различных шрифтов и начертаний);

– форматирование абзацев (выравнивание по ширине страницы и автоматический перенос слов);

– оформление страниц (автоматическая нумерация, ввод колонтитулов-сносок);

– оформление документа (автоматическое построение оглавлений и указателей);

– создание и обработка таблиц;

– проверка правописания и т.д.

7. Измените оформление текста о дополнительных функциях текстового редактора. Параметры оформления:

– начертание – курсив.

8. Подчеркните первое предложение добавленного абзаца.

9. Сохраните документ под именем *Фамилия студента пример 2*.

Задание 3. Редактирование документов.

1. Открыть файл под именем *Фамилия студента пример 2*.

2. Выделить весь документ, установить для него шрифт размером 12 пт, убрать специальное начертание (жирный, курсив, подчеркнутый). Выровнять весь текст по ширине.

3. Выделить и оформить в виде маркированного списка следующие абзацы:

– набор текста;

– редактирование;

– орфографический контроль, форматирование текста, разметка страниц;

– печать (просмотр перед печатью текста на экране, печать на бумаге;

– сохранение файла.

Аналогично оформить следующие абзацы:

– форматирование символов (использование различных шрифтов и начертаний);

– форматирование абзацев (выравнивание по ширине страницы и автоматический перенос слов);

– оформление страниц (автоматическая нумерация, ввод колонтитулов-сносок);

– оформление документа (автоматическое построение оглавлений и указателей);

– создание и обработка таблиц;

– проверка правописания и т.д.

4. Отформатировать абзац, начинающийся со слов *«Текстовым процессором обычно называют...»*, задав следующие параметры: выравнивание **по ширине**, отступы слева и справа **1 см,** отступ в первой строке **1,5 см,** интервал **перед абзацем 1,2 см, после – 0,6 см,** междустрочный интервал **полуторный**.

5. Проверить расположение текста на листе, перейдя в режим предварительного просмотра перед печатью.

6. Оформить абзац, начинающийся с текста: *«Текстовым процессором называют мощный текстовый редактор...»* в две колонки одинаковой ширины с разделителем и промежутком между колонками интервалом в **1 см**.

7. Сохранить отформатированный документ под именем ко *Фамилия студента пример 3*.

Задание 4. Работа с большими документами.

Создайте новый документ и сохраните его под именем *Фамилия студента пример 4*.

Наберите нижеприведенный текст (отформатированный шрифтом Arial, цвет – черный, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный) в документ Работа1_1.doc и все описанные ниже действия выполняйте в этом документе.

Шуточные правила техники безопасности.
Если ты хороший мальчик, то не суй в розетку пальчик,
Проводами не играй: не известно есть ли рай?
Если где-то заискрит, или что-нибудь дымит,
Время попусту не трать – нужно взрослого позвать.
Ведь из искры знаем сами, возгореться может пламя.
Бережливым быть умей, и по клавишам не бей,
Там учтите этот факт, электрический контакт.
Мышка может другом стать, коль ее не обижать.
Дрессируй ее умело, не крути в руках без дела.
Если вводишь ты «ответ», а компьютер скажет «нет»,
По дисплею не стучи, лучше правила учи!
Если сбой дает машина, терпенье вам необходимо,
Не бывает без проблем даже с умной ЭВМ!
Остальное всем известно: чтоб не вскакивали с места
Не кричали, не толкались, за компьютеры не дрались.
В куртках шубах и пальто, не приходит к нам никто.
В грязной обуви, друзья, в кабинете быть нельзя.
Начинать работу строго с разрешения педагога,
И учтите: вы в ответе за порядок в кабинете!

1. Оформите заголовок стихотворения полужирным шрифтом.

2. Оформите:

– 1 строку – курсивом;

– 2 строку – полужирным и курсивом;

– 3 строку – полужирным и подчеркнутым;

– 4 строку – курсивом и подчеркнутым.

3. В 5 строке выделите каждое слово своим цветом.

4. В 6, 7, 8, 9 строках выделите каждую строку своим цветом.

5. В строках 10-13 все буквы «о» оформите 22 размером шрифта, а «ж» – 8 размером.

6. Оформите:

– словосочетания «за компьютеры не дрались» – полужирным;

– «в кабинете быть нельзя» – подчеркнутым и курсивом;

– «вы в ответе» – красным цветом.

7. Задайте нумерацию страниц в документе (внизу справа).

8. Добавьте в текст четыре произвольных рисунка.

9. Для каждого рисунка задайте название.

10. Для первой строки установите обычную сноску, содержащую название любимого кулинарного изделия.

11. Для последней строки установите концевую сноску, содержащую название автомобиля.

12. В начале документа оформите титульный лист в произвольной форме. Титульный лист не нумеруется, на нем нет колонтитулов.

13. Сохраните изменения в документе.

Задание 5. Работа с документами. Многоуровневый список.

1. Набрать следующий текст (при этом учесть все непечатаемые знаки). Обратить внимание, что данный текст состоит из шестнадцати абзацев. Для удобства каждый абзац помечен номером (номер абзаца набирать не нужно):

14°сентября°2011 года→No◦1198¶[1]
УКАЗ↵
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ¶[2]
О СТИПЕНДИЯХ↵
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ И АСПИРАНТОВ¶[3]

В целях государственной поддержки талантливой молодежи, развития интеллектуального потенциала Российской Федерации постановляю:¶[4]
Учредить начиная с 2012°года стипендию Президента Российской Федерации для студентов очной формы обучения образовательных учреждений высшего профессионального образования, аспирантов очной формы обучения образовательных учреждений высшего и дополнительного профессионального образования и научных организаций, обучающихся по направлениям подготовки (специальностям), соответствующим приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики, по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам (далее — стипендия Президента Российской Федерации).¶[5]
Установить 3°000 стипендий Президента Российской Федерации, в том числе:¶[6]
2°700 стипендий — для студентов, названных в пункте°1 настоящего Указа, в размере 7°000 рублей ежемесячно;¶[7]
300 стипендий — для аспирантов, названных в пункте°1 настоящего Указа, в размере 14°000 рублей ежемесячно.¶[8]
Правительству Российской Федерации:¶[9]
до 1°октября°2011°г. представить на утверждение Президента Российской Федерации проект положения о порядке назначения стипендии Президента Российской Федерации;¶[10]
утвердить перечень направлений подготовки (специальностей) в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, специальностей научных работников, соответствующих приоритетным направлениям модернизации и технологического развития российской экономики;¶[11]
обеспечить финансирование расходов по выплате стипендий Президента Российской Федерации студентам и аспирантам, названным в пункте°1 настоящего Указа, за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета.¶[12]
Министерству образования и науки Российской Федерации осуществлять ежегодно, начиная с 1°января°2012°г., назначение стипендий Президента Российской Федерации.¶[13]
Настоящий Указ вступает в силу со дня его подписания.¶[14]
Президент↵
Российской Федерации↵
Д.°А.°МЕДВЕДЕВ¶[15]
Москва, Кремль↵
14°сентября°2011 года↵
No 1198¶[16]

2. Изменить поля документа. Размер бумаги – формат А4; поля документа: верхнее – 2 см; нижнее – 2,5 см; левое – 2,5 см; правое – 2 см.

3. Отобразить, если необходимо, на экране линейку.

4. Изменить оформление первого абзаца. Параметры оформления первого абзаца:

– шрифт: Times New Roman; размер шрифта – 10 пт;

– абзац: выравнивание абзаца – по левому краю; междустрочный интервал – одинарный; интервалы абзаца «перед» и «после» – 0 пт; отступы слева и справа – 0 см;

– установить позицию табуляции

– установить нижнюю границу абзаца.

5. Изменить оформление второго абзаца. Параметры оформления второго абзаца-заголовка:

– шрифт: Arial; размер шрифта – 14 пт; начертание – полужирное;

– абзац: выравнивание абзаца – по центру; интервалы абзаца «перед» и «после» – 12 и 0 пт соответственно; междустрочный интервал – одинарный.

6. Изменить оформление третьего абзаца. Параметры оформления третьего абзаца-заголовка:

– шрифт: Courier New; размер шрифта – 12 пт; начертание – полужирное;

– абзац: выравнивание абзаца – по центру; интервалы абзаца «перед» и «после» – 12 и 18 пт соответственно; междустрочный интервал – одинарный.

7. Изменить оформление текста указа (абзацы с 4 по 14). Параметры оформления текста указа (с 4 по 14 абзацы):

– шрифт: Times New Roman; размер шрифта – 10 пт;

– абзац: выравнивание абзаца – по ширине; междустрочный интервал – полуторный; интервалы абзаца «перед» и «после» – 0 пт; отступ первой строки (красная строка) – 1 см;

– слово «постановляю» выделить полужирным шрифтом, установить межсимвольный разреженный интервал на 5 пт.

8. Изменить оформление предпоследнего (пятнадцатого) абзаца. Параметры оформления предпоследнего абзаца-подписи:

– шрифт: Times New Roman; размер шрифта – 10 пт;

– абзац: междустрочный интервал – одинарный; интервал перед абзацем – 12 пт, после – 0 пт; абзац выровнен по центру; отступ слева у абзаца 11 см.

9. Изменить оформление последнего (шестнадцатого) абзаца. Параметры оформления последнего абзаца:

– шрифт: Times New Roman; размер шрифта – 10 пт;

– абзац: междустрочный интервал – одинарный; абзац выровнен по левому краю; интервал перед абзацем – 42 пт, после – 0 пт.

10. Установить переносы слов в тексте.

11. Создать новый многоуровневый список с 5 по 14 абзацы.

12. Сохранить документ под именем *Фамилия студента пример 5*.

Задание 6. Работа с документами. Колонки. Разделы.

1. Создать документ в MS Word под именем *Фамилия студента пример 6*.

2. Отобразить на экране непечатаемые символы.

3. Установить параметры страницы: размер бумаги – формат А4; поля документа: верхнее – 2 см; нижнее – 2,5 см; левое – 2,5 см; правое – 2 см.

4. Набрать текст:

Планомерное развитие современной российской государственности (начиная с середины 90-х гг. XX в. по настоящее время) преследует цели создания сбалансированной и эффективно действующей системы органов государственной власти. Учитывая при этом конституционное положение о гарантированности каждому гражданину судебной защиты его прав и свобод, одним из приоритетов подобного развития выступает укрепление судебных органов, создание подлинных гарантий их независимости. На фоне столь пристального внимания со стороны государства к проблемам становления судебной власти, вопросам организации и осуществления деятельности по исполнению актов судебных, иных органов и должностных лиц придавалось второстепенное значение. До 1997 г. указанная деятельность в целом рассматривалась лишь как интегральная составляющая вспомогательной и обеспечительной функции судебных органов, что отчасти и объясняло ее подчиненный характер.

Лишь с созданием в 2004 г. в качестве самостоятельного государственного органа исполнительной власти Федеральной службы судебных приставов (далее – ФССП России) в значительной мере актуализировалась совокупность проблем, связанных с отысканием адекватного современным политико-экономическим реалиям административно-правового регулирования деятельности ФССП России, а также выработкой стратегии организационно-правовых средств и мер развития органов службы судебных приставов не только на среднесрочную, но и долгосрочную перспективу.

Система органов публичной власти в России в последние десятилетия претерпевает значительные изменения, которые в большей мере связываются с существующей потребностью повышения качества государ-

ственного управления. В этом контексте современный этап развития института судебных приставов и ФССП России в целом характеризуется высокой степенью динамизма в выработке законодательных подходов к регулированию не только исполнительного производства как такового, но и осуществления ФССП России административной деятельности в связи с исполнением актов юрисдикционных органов в рамках исполнительного производства, а также складывающейся в этой области правоприменительной практики.

5. Поставить переносы в тексте, выполнив команду.

6. Выделить весь текст и установить следующие параметры оформления:

– шрифт – Times New Roman; размер шрифта – 12 пт;

– абзац: выравнивание абзаца – по ширине; междустрочный интервал – полуторный; интервалы абзаца «перед» и «после» – 0 пт; отступы слева и справа – 0 см; отступ первой строки – 1,25 см.

7. Поставить курсор в конец текста и вставить разрыв страницы.

8. Выделить набранный текст и скопировать его на вторую страницу.

9. Аналогично предыдущим пунктам создать еще две страницы с набранным текстом (всего должно получиться четыре одинаковых страницы).

10. Перейти на первую страницу и вставить разрыв раздела на текущей странице.

11. Второй абзац оформить в виде двух колонок.

12. Оформить первую букву второго абзаца специальным образом.

13. Создать в том же самом документе страницу, которая имеет альбомную ориентацию (четыре страницы имеют книжную ориентацию, а пятая должна иметь альбомную ориентацию).

14. Уменьшить поля в разделе: *верхнее* – 1,5 см; *нижнее* – 1 см; *левое* – 2 см; *правое* – 2 см.

15. Создать рамку вокруг последней страницы.

16. Напечатать первый абзац-заголовок (*Расписание занятий*). Установить следующие параметры оформления:

– *шрифт*: *Monotype Corsiva*; размер – 20 пт; полужирное начертание; межсимвольный разреженный интервал на 5 пт.

– *абзац*: все отступы – 0 пт; интервалы перед и после – 0 пт и 18 пт соответственно; междустрочный интервал – одинарный; выравнивание – по центру.

17. Установить границу и заливку вокруг данного абзаца.

18. В пустой абзац после заголовка вставить таблицу из десяти строк и семи столбцов. В «шапке» таблицы оформить наименование дней недели по следующим параметрам:

– *шрифт*: *Monotype Corsiva*; размер – 20 пт; полужирное начертание;

– *абзац*: все отступы – 0 пт; интервалы перед и после – 0 пт соответственно; междустрочный интервал – одинарный; выравнивание – по центру.

19. Отрегулировать самостоятельно ширину столбцов в таблице (ширина всей таблицы не должна превышать 8 см).

Задание 7. Работа с документами: аналитические возможности.

1) Каков был размер стипендии студентов-очников вузов 1 марта 2002 года? Укажите реквизиты закона.

2) Документ Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности (утвержденные постановлением Правительства РФ от 23 сентября 2002 г. № 696) имеет несколько редакций. Какая редакция (от какой даты) действовала 30 апреля 2005 года?

3) Сколько редакций у налогового кодекса Российской Федерации?

4) Постройте список материалов судебной практики к статье 151 Гражданского кодекса Российской Федерации. Укажите количество документов в списке.

5) Постройте список документов, которые ссылаются на Водный кодекс Российской Федерации от 3 июня 2006 года № 74-ФЗ. Укажите количество документов в списке. Сколько среди них материалов судебной практики?

6) Постройте список документов, которые ссылаются на раздел V Гражданского кодекса Российской Федерации. Укажите количество документов в списке. Сколько среди них статей?

7) Найдите постановление Президиума Высшего Арбитражного суда РФ от 29 мая 2007 г. № 860/07. Используя вкладку Похожие документы, постройте список судебной практики по аналогичному вопросу. Сколько документов в списке?

8) Найдите редакцию Федерального закона от 22 августа 1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», действовавшую на 27 октября 2007 года. Каков период действия этой редакции? Когда вступила в силу первоначальная редакция этого документа?

9) Необходимо ли было в платежные поручения от 30 мая 2003 года указывать код причины постановки на учет налогоплательщика-покупателя и код причины постановки на учет налогоплательщика-продавца (КПП)? Укажите реквизиты нормативного акта.

10) Сколько редакций у Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»?

Задание 8. Работа со списком документов.

1. Постройте список документов о риэлтерской деятельности, воспользовавшись базовым поиском. Укажите количество документов в списке. Сохраните полученный список в папку с именем «Проекты, риэлтерская деятельность».

2. С помощью базового поиска постройте список на тему «НДС при экспорте». Уточните запрос, введя в поле слово льготы. Укажите количество документов в списке. Сохраните полученный список под именем «НДС при экспорте льготы». Аналогичным образом постройте список на тему «Налог на добавленную стоимость/Общие вопросы». Найдите пересечение этого списка со списком «НДС при экспорте льготы». В результирующем списке выделите консультационные материалы и скопируйте их в новый список. Укажите количество документов в списке. Сохраните его в формате MS Word в файл «Списки по НДС, пересечение».

3. Вам необходимо изучить проблему освобождения от ответственности в случае самостоятельного и своевременного исправления налогоплательщиком допущенных ошибок в поданной налоговой декларации. Возможность внесения таких изменений и дополнений в налоговую декларацию установлена статьей 81 Налогового кодекса РФ, при этом ряд ее особенностей проанализирован в письмах Федеральной налоговой службы России, авторских статьях и вопросах-ответах. Постройте список документов, ссылающихся на данную статью. Укажите количество документов в списке.

4. Используя список по источнику опубликования, найдите пятый номер журнала «Административное право и процесс» за 2022 год. В этом номере журнала найдите статью «О проблеме экстремизма и терроризма как последствиях развития социальных отношений в XXI в.» и укажите ее автора.

5. Найдите толкования следующих терминов: импортный лизинг, филиал общества, физические лица – налоговые резиденты РФ, абдикация. Запишите их.

6. Найдите толкование термина «сервитут». Какие законодательные документы его дают. Посмотрите толкования этого термина в Толковом словаре. Запишите все найденные определения.

7. Найдите законы, устанавливающие стипендии студентам. Укажите количество документов в этом списке.

Задание 9. Работа с документами.

1. Укажите реквизиты закона и номер статьи, где дается определение понятия «дистанционные образовательные технологии».

2. Возможно ли отчисление студентов во время отпуска по беременности и родам? Укажите реквизиты закона и номер статьи.

3. Укажите реквизиты закона и номер статьи, в которой определяется порядок усыновления.

4. Найдите информацию о возрасте лиц, подлежащих призыву на военную службу. Укажите реквизиты закона и номер статьи, где указана эта информация.

5. Не позднее какого срока после возникновения права владения транспортным средством его владелец обязан застраховать свою гражданскую ответственность? Укажите реквизиты закона и номер статьи.

6. Найдите правила дорожного движения. Сохраните в файле ответов изображение дорожного знака «Кемпинг», относящегося к знакам Сервиса.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте понятие «информация».
2. Что в настоящее время понимают под информационными технологиями?
3. Какова роль информации в управлении?
4. Какова роль информационных технологий в управлении?
5. Какие возможности предоставляют информационные технологии в управлении при реализации функции планирования?

6. Какие возможности предоставляют информационные технологии в управлении персоналом?

7. Какие возможности предоставляют информационные технологии в управлении при реализации функции контроля?

8. Каковы тенденции развития информационных ресурсов?

9. Какие существуют проблемы в информационном обеспечении управленческой деятельности?

10. Какова роль информации в современном обществе?

2. СОЗДАНИЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Имеется четыре стадии создания информационной системы.

1. *Эскиз проекта.* Подробное описание целей и задач проекта, ожидаемой прибыли, временных ресурсов, любых ограничений, доступных ресурсов и т.д. Стоит также определить «менеджера проекта», который отвечает за его осуществление, и ответственного за проект в высшем руководстве, который будет главной персоной в бизнесе и будет поддерживать менеджера проекта, когда это необходимо и в самом конце выполнения проекта.

2. *Оценка проекта.* Это самая главная часть проекта. В ней принимаются все важные решения – что будут делать системы, как они будут работать, какая аппаратура и прикладные программы будут использоваться и как они будут обслуживаться. Важнее всего, что здесь анализируются возможные затраты и прибыли от различных действий и производится конечный выбор. В качестве основного правила следует использовать принцип, согласно которому система должна быть настолько простой, насколько возможно. Грандиозные проекты системы могут вылиться в невероятные затраты. Изменения, которые вносятся позже, являются более дорогими.

Сначала готовят список требований к системе – детальный перечень того, что система будет делать для бизнеса и как ею управлять. Изучаются потребности постоянных пользователей (и других заинтересованных лиц), так как только они действительно знают, что им нужно и как это вписать в существующую деятельность.

Список включает в себя данные, которые предназначены для ввода, основные результаты и отчеты, количество пользователей, размеры информации, связи с другими существующими системами и т.д. и должен быть достаточно подробным для того, чтобы можно было послать запрос поставщикам аппаратуры и программного обеспечения.

На этой стадии не нужно просто компьютеризировать существующие способы работы. Проект информационных технологий – это хорошая возможность еще раз подумать, как лучше сделать информационную систему.

Следующая стадия состоит в том, чтобы посмотреть на требования к аппаратуре и программному обеспечению. Проконсультироваться с потенциальными поставщиками, просмотреть другие деловые решения и посоветоваться со знающими консультантами. Некоторые трудные решения должны подвергнуться тщательной оценке. Следует ответить, например, на такие вопросы: использовать ли уже готовый пакет прикладных программ либо заказать новое программное обеспечение. Ответы будут зависеть от степени риска, к которой вы готовы, и от отличий вашего бизнеса от других типичных фирм.

Анализ затрат и прибыли – это финальный шаг перед окончательным решением. Затраты на прикладные программы и аппаратуру относительно невелики, особенно если вы используете стандартный пакет. Большими затратами являются время на установку системы и время на поддержку ее работы.

3. *Построение и тестировании.* Одним из самых недооцененных шагов в установке любой системы является ввод всех данных в систему до ее запуска. Персонал должен убедиться, что с системой легко работать. Ничто не убивает энтузиазм по отношению к новой системе быстрее, чем серия технических проблем.

4. *Управление проектом и оценка риска.* Если только проект не совсем тривиален, то необходимо существование менеджера проекта, у которого есть достаточно времени, чтобы работать с проектом и иметь дело с массой проблем, которые могут возникнуть. Проект не завершен до тех пор, пока менеджер проекта не сможет продемонстрировать, что система работает надежно и приносит прибыль. Важная часть его роли состоит в том, чтобы постоянно осознавать риск проекта. Риски должны обсуждаться открыто, несмотря на соблазн спрятать голову в песок и надеяться, что все обойдется. Риск можно спланировать: приняв альтернативные решения, приготовившись к крайним действиям и т.д. Примером послужит выбор программного обеспечения, при котором различные решения могут быть рискованны в различной степени.

Сущность развития информационной системы во времени отражает такая категория, как «*жизненный цикл*». Как и любой изготовленный продукт, информационная система имеет свой цикл жизни от времени начала создания до момента прекращения эксплуатации.

Информационная система является особым продуктом. Организация не может без нее существовать. Мы можем говорить о прекращении эксплуатации данного поколения информационной системы, отдельных ее подсистем и элементов.

Жизненный цикл заканчивается, как правило, не в результате физического износа информационной системы, а в результате морального устаревания. *Моральный износ, моральное устаревание* – прекращение удовлетворения требований к информационной системе. При этом возможные модификации информационной системы экономически невыгодны или невозможны, что влечет за собой необходимость разработки новой информационной системы. Для информационных технологий является вполне естественным то, что они устаревают и заменяются новыми.

При внедрении новой информационной технологии в организации необходимо оценить риск отставания от конкурентов в результате ее неизбежного устаревания со временем, так как информационные продукты, как никакие другие виды материальных товаров, имеют чрезвычайно высокую скорость сменяемости новыми видами или версиями. Периоды сменяемости колеблются от нескольких месяцев до одного года.

Если в процессе внедрения новой информационной технологии этому фактору не уделять должного внимания, возможно, что к моменту завершения перевода фирмы на новую информационную технологию она уже устареет и придется принимать меры по ее модернизации. Такие неудачи с внедрением информационной технологии обычно связывают с несовершенством технических средств, тогда как основной причиной неудач является отсутствие или слабая проработанность методологии использования информационной технологии.

Жизненный цикл **–** период создания и использования информационных систем, охватывающий ее различные состояния, начиная с момента возникновения необходимости в данной информационной системе и заканчивая моментом ее полного выхода из эксплуатации.

В жизненном цикле выделяют следующие стадии:

– ***предпроектное обследование***: с*бор материалов для проектирования (*формирование требований; изучение объекта автоматизации; выбор и разработка варианта концепции системы), *анализ материалов и разработка документации (*создание и утверждение

технико-экономического обоснования; разработка и утверждение технического задания на проектирование информационной системы);

– ***проектирование***: *предварительное проектирование* (выбор проектных решений по всем аспектам разработки информационной системы; описание всех компонентов информационной системы; оформление и утверждение технического проекта), *детальное проектирование* (выбор и разработка математических методов и алгоритмов программ; корректировка структур баз данных; создание документации на поставку и установку программных продуктов; выбор комплекса технических средств информационной системы; создание документации на поставку и установку технических средств; разработка технологического рабочего проекта информационной системы);

– ***разработка информационной системы***: получение и установка технических средств; разработка, тестирование и доводка программ; получение и установка программных средств; разработка инструкций по эксплуатации программного обеспечения, технических средств, должностных инструкций для персонала;

– ***ввод информационной системы в эксплуатацию***: ввод в опытную эксплуатацию технических средств; ввод в опытную эксплуатацию программных средств; обучение и сертифицирование персонала; проведение опытной эксплуатации всех компонентов и системы в целом; сдача в эксплуатацию и подписание актов приемки-сдачи работ;

– ***эксплуатация информационной системы***: повседневная эксплуатация; сопровождение программных, технических средств и всего проекта.

Жизненный цикл носит итеративный характер: реализованные этапы жизненного цикла, начиная с самих ранних, циклически повторяются в соответствии с новыми требованиями и изменениями внешних условий. На каждом этапе жизненного цикла формируется набор документов и технических решений, которые являются исходными для последующих решений.

Наибольшее распространение получили три модели жизненного цикла информационной системы:

Каскадная модель – переход на следующий этап после полного окончания работ по предыдущему этапу.

Поэтапная модель с промежуточным контролем – итерационная модель разработки информационной системы и информационных технологий с циклами обратных связей между этапами. Здесь межэтапные корректировки обеспечивают меньшую трудоемкость разработки по сравнению с каскадной моделью, но каждый из этапов растягивается на весь период разработки.

Спиральная модель – делается упор на начальные этапы жизненного цикла: анализ требований, проектирование спецификаций, предварительное и детальное проектирование. На этих этапах проверяется и обосновывается реализуемость технических решений путем создания прототипов. Каждый виток спирали соответствует поэтапной модели создания фрагмента информационной системы и информационной технологии. На нем уточняются цели и характеристики проекта, определяется его качество, планируются работы следующего витка спирали. Происходит последовательное углубление и конкретизация деталей проекта информационной системы, формируется его обоснованный вариант, который доводится до реализации.

Современная информационная технология реализуется в условиях спроектированной информационной системы. Аспектами проектирования являются технический (аппаратно-коммуникационный комплекс), программно-математический (модели и программы), методический (совокупность средств реализации, функций управления), организационный (описание документооборота и регламента действий аппарата управления), пооперационный (совокупность технологических, логических, арифметических действий, реализуемых в автоматическом режиме).

Роль заказчика в создании информационной системы трудно переоценить. Заказчиком он является на этапе разработки системы, а затем превращается в ее пользователя.

Одна из главных задач руководства организации заказчика и разработчика – активное обучение будущих пользователей, повышение уровня их квалификации как пользователей, но прежде всего как постановщиков.

Пользователь должен быть заранее ознакомлен с методикой проведения обследования объекта, порядком обобщения результатов, что поможет ему определить и выделить подлежащие автоматизированной обработке задачи, функции и квалифицированно

сделать постановку задачи. Постановка задачи – описание задачи по определенным правилам, которое дает исчерпывающее представление о сущности, логике преобразования информации для получения результата.

Пользователь – специалист в своей области, он знает, чего он хочет. Но кроме профессиональных знаний в предметной области, пользователь должен иметь знания информационных технологий для правильной постановки задачи. Это справедливо как для разработки информационной системы, так и для использования готовых решений.

План постановки задачи заказчиком информационной системы включает в себя следующие элементы:

– организационно-экономическая сущность задачи (наименование, место решения, цель решения, потребители решения и способ его доставки, периодичность решения, источники информации, связь с другими задачами);

– описание входной информации (перечень исходной информации, формы представления, примеры документов, частота поступления информации, формы контроля информации и т.д.);

– описание выходной информации (перечень результативной информации, формы представления, периодичность и сроки представления, перечень пользователей результатной информации, перечень запросной информации, способы контроля результатной информации и т.д.);

– описание алгоритма решения задачи (описание способов формирования результатной информации, описание последовательности действий с переменной и условно-постоянной информацией и т.п.);

– описание условно-постоянной информации (перечень классификаторов, справочников, таблиц, описание формы их представления, способов использования условно-постоянной информации и т.п.).

Одним из рациональных путей проектирования информационной системы и информационной технологии является использование типовых проектных решений, реализованных в стандартных проектах, в пакетах прикладных программ (ППП). Возможность такого подхода связана с наличием у любой организации общих и уникальных черт. Использование общности черт и задач позволяет привязать готовые решения (модели и программы) к условиям

конкретного пользователя и его задачам. Например, большинство организаций решает типовые задачи в бухгалтерском учете, финансах, организации управленческого труда, автоматизации документооборота, создании информационно-справочных систем, управлении кадрами и т.п. В рамках таких задач использование типовых решений будет оправданным и эффективным. Особенно это касается малого бизнеса.

Для создания информационной системы рекомендуются в максимальной степени стандартные пакеты программ автоматизации бизнеса:

– информационные технологии «клиент – сервер» в корпоративном документообороте и деловых операциях;

– управление электронными документами;

– проектирование, моделирование и анализ сложных информационных систем;

– финансово-экономический анализ деятельности;

– разработка систем поддержки принятия решений.

Можно выделить четыре *типовых уровня решений,* предлагаемых на рынке компьютерных технологий:

1. Приобретение отдельных модулей программно-аппаратных средств в уже сформированных каналах распространения компьютерной техники и самостоятельное построение конфигурации необходимой информационной системы.

2. Обращение к предприятиям – системным интеграторам, добавляющим стоимость решений за предоставление квалифицированных услуг. Ответственность за проект несет предприятие – системный интегратор. Предприятие – системный интегратор не только создает систему, но и сопровождает в течение согласованного времени эксплуатацию системы.

3. Обращение к консалтинговым компаниям, которые при создании больших комплексных проектов, осуществляемых несколькими исполнителями – системными интеграторами, консультируют выполнение законченного проекта, приобретение и освоение программно-аппаратных средств и построение информационной системы необходимой конфигурации.

4. Выполнение проектов системы и услуг по обслуживанию аппаратно-программных средств, дальнейшую модернизацию системы берет на себя специализированная организация. Возможно нахождение аппаратно-программных средств в собственности

специализированной организации, при этом предприятие пользуется только информацией.

Требования к разработчику информационной системы. Большое значение имеет уровень и качество обслуживания, предоставляемого разработчиком. Лучше всего, когда заказчик получает от поставщика весь спектр услуг:

– постановка системы управления предприятием (обследование предприятия по вопросам постановки учета и документооборота, консалтинговые услуги и т.п.);

– поставка и внедрение системы;

– «пожизненное» сопровождение системы (гарантийное и послегарантийное обслуживание, проведение тематических семинаров как по проблемам методологии и организации учета, так и по вопросам использования информационной системы).

Выбор фирмы-разработчика. Основными критериями выбора считаются следующие:

– время работы на рынке финансово-экономического программного обеспечения;

– лицензионная чистота программного продукта;

– лицензионная чистота средств разработки;

– уровень реализованных проектов;

– позиции фирмы в рейтингах.

Практические задания

Задание 10. Базовый поиск.

1. Найдите закон об ОСАГО. Укажите его реквизиты (номер и дату принятия).

2. Найдите статью 88 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации. Напишите ее название.

3. Какой документ Минфина России утверждает форму налоговой декларации по транспортному налогу?

4. Найдите документ, утверждающий примерную форму договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования. Укажите его реквизиты (номер и дату принятия).

5. Найдите федеральный закон, устанавливающий замену натуральных льгот денежными компенсациями. Укажите реквизиты этого закона.

Задание 11. Дополнительные возможности поиска информации.

1. *Правовой навигатор как инструмент поиска ответов на правовые вопросы*. Найдите документы, в которых дается ответ на правовой вопрос: кому предоставляется отсрочка от призыва на военную службу. Какой Федеральный закон регулирует этот вопрос?

2. *Работа со справочной информацией.* Найдите Календарь праздничных дней. Какие праздники отмечаются 29 марта и 3 декабря?

3. *Работа со словарем терминов.* Найдите в справочно-правовой системе «КонсультантПлюс» определения следующих понятий: «информация», «информатизация», «документированная информация», «программа для электронной вычислительной машины», «автор», «средства массовой информации», «реклама», «документы», «обязательный экземпляр документа», «архивный документ», «безопасность», «государственная тайна». Найденные понятия оформите в документе Word в виде таблицы 1.

Таблица 1

Основные термины и определения

№	Понятие	Толкование понятия	Документ, в котором понятие было найдено

Задание 12. Работа с документами.

1. Найдите изображение флага Российской Федерации. Укажите реквизиты документа, регламентирующего правильность оформления данного изображения.

2. Определите последнюю дату изменений следующих документов:

– Лесной кодекс Российской Федерации от 4 декабря 2006 г. № 200-ФЗ;

– Федеральный закон от 31 мая 2002 г. № 62-ФЗ «О гражданстве в Российской Федерации»;

– Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

3. Имеют ли право иностранные граждане на вступление в политическую партию? Какие нормативные документы это регламентируют?

4. Какая ставка НДС применяется при продаже молочных продуктов? Напишите номер статьи и название нормативного акта.

5. Найдите информацию о сроках уплаты таможенных пошлин. Напишите номер статьи и реквизиты документа.

6. В Федеральном законе «О рекламе» найдите определение скрытой, недобросовестной рекламы.

7. Найдите форму Типового договора социального найма жилого помещения, утвержденную постановлением Правительства РФ от 21 мая 2005 г. № 315, откройте его в редакторе MS Word и затем сохраните в файл «Договор социального найма» в свою рабочую папку.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите стации осуществления проекта построения информационных систем и технологий.
2. Опишите стадию разработки и внедрения информационных систем и технологий.
3. Опишите стадию эксплуатации информационных систем и технологий.
4. Опишите основные проблемы, которые могут возникнуть на стадии разработки и внедрения информационных систем и технологий.
5. Перечислите и опишите основные стадии создания информационной системы.
6. Опишите стадию создания информационной системы: эскиз проекта.
7. Опишите стадию создания информационной системы: оценка проекта.
8. Опишите стадию создания информационной системы: построение и тестирование.
9. Опишите стадию создания информационной системы: управление проектом и оценка риска.
10. Опишите особенности проектирования информационной системы управления.

3. ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ В ЭЛЕКТРОННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

С развитием вычислительных средств и систем передачи информации все более актуальной становится проблема обеспечения ее безопасности, предотвращения несанкционированного доступа к информации, физического уничтожения или модификации защищаемой информации.

Под *угрозой безопасности информации* понимается действие или событие, которое может привести к разрушению, искажению или несанкционированному использованию информационных ресурсов.

Угрозы принято делить на случайные (непреднамеренные) и умышленные. Источником первых могут быть ошибки в программном обеспечении, выходы из строя аппаратных средств, неправильные действия пользователей и т.п. Умышленные угрозы, в отличие от случайных, преследуют цель нанесения ущерба пользователям автоматизированной информационной системы.

Умышленные угрозы, в свою очередь, подразделяются на активные и пассивные. Пассивные угрозы направлены на несанкционированное использование информационных ресурсов, не оказывая при этом влияния на ее функционирование. Активные угрозы имеют целью нарушение нормального процесса функционирования посредством целенаправленного воздействия на аппаратные, программные и информационные ресурсы.

К основным угрозам безопасности информации относятся:

– раскрытие конфиденциальной информации – несанкционированный доступ к базам данных, прослушивание каналов и т.п.;

– компрометация информации – как правило, реализуется посредством внесения несанкционированных изменений в базы данных, в результате чего ее пользователь вынужден либо отказаться от нее, либо предпринимать дополнительные усилия для выявления изменений и восстановления истинных сведений;

– несанкционированное использование информационных ресурсов – с одной стороны, является средством раскрытия или компрометации информации, а с другой – имеет самостоятельное значение, поскольку, даже не касаясь пользовательской или системной информации, может нанести определенный ущерб абонентам и администрации;

– ошибочное использование информационных ресурсов – чаще всего является следствием ошибок, имеющихся в программном обеспечении;

– несанкционированный обмен информацией – может привести к получению одним из абонементов сведений, доступ к которым ему запрещен;

– отказ от информации – непризнание получателем или отправителем этой информации фактов ее получения или отправки;

– отказ в обслуживании – весьма существенная и распространенная угроза, источником которой является сама автоматизированная информационная система.

К основным методам защиты информации в электронной информационной системе относятся: препятствие, управление доступом, маскировка, регламентация, принуждение, побуждение.

Препятствие – метод физического преграждения пути злоумышленнику к защищаемой информации (к аппаратуре, носителям информации и т.д.).

Управление доступом – метод защиты информации путем регулирования использования всех ресурсов информационной системы (элементов баз данных, программных и технических средств). Управление доступом включает следующие функции защиты:

– идентификацию пользователей, персонала и ресурсов системы;

– опознание объекта или субъекта по предъявленному им идентификатору;

– проверку полномочий (проверка соответствия дня недели, времени суток, запрашиваемых ресурсов и процедур установленному регламенту);

– разрешение и создание условий работы в пределах установленного регламента;

– регистрацию обращений к защищаемым ресурсам;

– реагирование (сигнализация, отключение, задержка работ, отказ в запросе) при попытках несанкционированных действий.

Маскировка – метод защиты информации путем ее криптографического закрытия.

Регламентация – метод защиты информации, создающий такие условия автоматизированной обработки, хранения и передачи

защищаемой информации, при которых возможности несанкционированного доступа к ней сводились бы к минимуму.

Принуждение – такой метод защиты, при котором пользователи и персонал системы вынуждены соблюдать правила обработки, передачи и использования защищаемой информации под угрозой материальной, административной или уголовной ответственности.

Побуждение – такой метод защиты, который побуждает пользователя и персонал системы не нарушать установленные порядки за счет соблюдения сложившихся моральных и этических норм.

К основным средствам защиты относятся:

– технические средства, реализуемые в виде электрических, электромеханических и электронных устройств. Всю совокупность технических средств принято делить на аппаратные и физические. Под аппаратными средствами понимают устройства, встраиваемые непосредственно в вычислительную технику или устройства, которые сопрягаются с подобной аппаратурой по стандартному интерфейсу. К физическим средствам относятся автономные устройства и системы (замки на дверях, где размещена аппаратура, решетки на окнах, электронно-механическое оборудование охранной сигнализации и др.);

– программные средства, специально предназначенные для выполнения функций защиты информации;

– организационные средства защиты (организационно-технические и организационно-правовые мероприятия, осуществляемые в процессе создания и эксплуатации вычислительной техники, аппаратуры телекоммуникаций для обеспечения защиты информации);

– морально-этические средства защиты реализуются в виде всевозможных норм, которые сложились традиционно или складываются по мере распространения вычислительной техники и средств связи в обществе (примером таких норм является Кодекс профессионального поведения членов Ассоциаций пользователей ЭВМ США);

– законодательные средства защиты, определяемые законодательными актами страны, которыми регламентируются правила пользования, обработки и передачи информации ограниченного доступа и устанавливаются меры ответственности за нарушение этих правил.

Для реализации мер безопасности используются различные механизмы криптографии, т.е. науки об обеспечении секретности и подлинности передаваемых сообщений.

Сущность криптографических методов заключается в том, что для предотвращения несанкционированного доступа к какому-либо сообщению оно зашифровывается. Когда санкционированный пользователь получает это сообщение, он дешифрует или раскрывает его посредством обратного преобразования криптограммы.

Криптографическая система основывается на использовании специального алгоритма, который запускается уникальным числом, называемым шифрующим ключом. Для обмена зашифрованными сообщениями, как отправителю, так и получателю необходимо знать правильную ключевую установку и хранить ее в тайне.

Шифрование может быть симметричным и асимметричным: первое основывается на использовании одного и того же секретного ключа для шифрования и дешифрования, второе характеризуется тем, что для шифрования используется один ключ, являющийся общедоступным, а для дешифрования – другой, являющийся секретным.

Наряду с шифрованием используются и другие механизмы безопасности: цифровая (электронная) подпись; контроль доступа; обеспечение целостности данных; обеспечение аутентификации; управление маршрутизацией; арбитраж или освидетельствование.

Механизмы цифровой подписи основываются на алгоритмах ассиметричного шифрования и включают две процедуры: формирование подписи отправителем и ее опознование (верификацию) получателем.

Механизмы контроля доступа осуществляют проверку полномочий объектов автоматизированной информационной системы (АИС) (программ и пользователей) на доступ к ресурсам сети.

Механизмы обеспечения целостности данных реализуются выполнением взаимосвязанных процедур шифрования и дешифрования отправителем и получателем. Отправитель дополняет передаваемый блок криптографической суммой, а получатель сравнивает ее с криптографическим значением, соответствующим принятому блоку. Несовпадение свидетельствует об искажении информации в блоке.

Механизмы управления маршрутизацией обеспечивают выбор маршрутов движения информации по коммуникационной сети таким образом, чтобы исключить передачу секретных сведений по физически ненадежным каналам.

Механизмы арбитража обеспечивают подтверждение характеристик данных, передаваемых между объектами АИС, третьей стороной (арбитром).

Виды защиты информации в экономических информационных системах классифицируются по направлениям защиты. К основным из них относятся:

– защита информации от несанкционированного доступа;

– защита информации в системах связи;

– защита юридической значимости электронных документов;

– защита конфиденциальной информации от утечки по каналам побочных электромагнитных излучений и наводок;

– защита информации от компьютерных вирусов и других опасных воздействий по каналам распространения программ;

– защита от несанкционированного копирования и распространения программ и ценной компьютерной информации.

С точки зрения защиты информации несанкционированный доступ может иметь следующие последствия: утечка обрабатываемой конфиденциальной информации, а также ее искажение или разрушение в результате умышленного нарушения работоспособности АИС.

Одним из основных видов защиты информации от несанкционированного доступа является разграничение полномочий и доступа к информации.

Другим из эффективных методов обеспечения безопасности АИС является регистрация. С этой целью ведется регистрационный журнал, в которой фиксируются все осуществленные или неосуществленные попытки доступа к данным или программам.

Система регистрации и учета осуществляет:

– регистрацию входа (выхода) субъектов доступа в систему (из системы) либо регистрацию загрузки и инициализации операционной системы и ее программного останова;

– регистрацию и учет выдачи печатных (графических) документов на твердую копию;

– регистрацию запуска (завершения) программ и процессов (заданий, задач), предназначенных для обработки защищаемых файлов;

– регистрацию попыток доступа программных средств к защищаемым файлам;

– учет всех защищаемых носителей информации.

К видам защиты информации в системах связи относятся применение криптографии и специальных связных протоколов.

К видам защиты юридической значимости электронных документов относится применение «цифровой подписи», которая является одним из криптографических методов проверки подлинности информационных объектов.

Для защиты от побочных электромагнитных излучений и наводок применяется экранирование помещений, предназначенных для размещения средств вычислительной техники, а также технические меры, позволяющие снизить интенсивность информативных излучений персональных компьютеров и средств связи.

Видами защиты информации от компьютерных вирусов и других опасных воздействий по каналам распространения программ являются:

– «иммуностойкие» программные средства, защищенные от возможности несанкционированной модификации (разграничение доступа, методы самоконтроля и самовосстановления);

– специальные программы-анализаторы, осуществляющие постоянный контроль возникновения отклонений в работе прикладных программ, периодическую проверку наличия других возможных следов вирусной активности, а также входной контроль новых программ перед их использованием.

Защита от несанкционированного копирования и распространения программ и ценной компьютерной информации осуществляется с помощью специальных программных средств, подвергающих защищаемые программы и базы данных предварительной обработке (вставка парольной защиты, проверки по обращению к устройствам хранения ключа и ключевым дискам, блокировка отладочных прерываний и т.д.), которая приводит исполняемый код защищаемой программы и базы данных в состояние, препятствующее его выполнению на «чужих» машинах.

При защите коммерческой информации пользуются всей совокупностью существующих средств и систем защиты данных.

Однако при их выборе следует исходить из сравнительной оценки важности защищаемой информации и ущерба, который может нанести ее утрата.

Практические задания

Задание 13. Поиск информации в сети Интернет.

С помощью возможностей Интернет найдите информацию о развитии информационных технологий и представьте информацию в виде таблицы, разместив в MS Word.

Задание 14. Обзор справочно-правовых систем.

Найдите документы, регламентирующие документы по использованию информационных технологий, с использованием справочно-правовой системы «Консультант плюс»:

– Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ;

– Постановления Правительства РФ: № 65 от 28.01.2002 г. «О федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002-2010 годы)»»; № 721 от 10.09.2009 г. «О внесении изменений в федеральную целевую программу «Электронная Россия (2002-2010 годы)»»; № 502 от 15.08.2006 г. «О внесении изменений в Федеральную целевую программу «Электронная Россия (2002-2010 годы)»»;

– распоряжения Правительства РФ: № 1024-р от 17.07.2006 г. (Концепция региональной автоматизации до 2010 года); № 1244-р от 27.09.2004 г. (Концепция использования информационных технологий в деятельности федеральных органов государственной власти до 2010 года).

Приведите краткую характеристику найденных документов.

Задание 15. Атрибутивный поиск.

1) Найдите действующие документы, принятые с 31.12.2009 г. по 11.04.2011 г., в которых говорится об административном правонарушении. Сколько таких документов вы нашли?

2) Найдите действующие документы, принятые с 11.02.2009 г., в которых говорится об активах инвестиционных фондов. Сколько таких документов вы нашли?

3) Найдите документы, принятые совместно Конституционным Судом РФ и Пленумом Высшего Арбитражного Суда РФ. Сколько таких документов вы нашли?

4) Найти документы, принятые совместно Минюстом России, Верховным Советом РФ, и Правительством РФ. Сколько таких документов вы нашли?

5) Найдите указания Минюста РФ. Сколько таких указаний в справочно-правовой системе «Кодекс»?

6) Найдите документ «О пенсионном обеспечении детей, находящихся на полном государственном содержании». Приведите его реквизиты.

7) Найдите документ об обеспечении детей от 30 июня 1995 г. (запишите изменения и дополнения).

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте понятие «угроза безопасности информации».
2. Приведите классификацию угроз безопасности информации.
3. Опишите основные угрозы безопасности информации.
4. Перечислите основные средства защиты информации.
5. Опишите основные средства защиты информации.
6. Перечислите основные виды защиты информации в экономических информационных системах.
7. Опишите основные виды защиты информации в экономических информационных системах.
8. Перечислите основные методы защиты информации в экономических информационных системах.
9. Опишите основные методы защиты информации в экономических информационных системах.
10. Какой на ваш взгляд самый надежный метод защиты информации в экономических информационных системах? Аргументируйте свой ответ.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И СРЕДСТВА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Информационные технологии (ИТ) на различных уровнях управления социально-экономическим объектом (уровне предприятия, корпорации, города, региона, страны в целом) являются одним из направлений развития современной экономической и управленческой мысли. Современный уровень развития технологий в целях реализации экономических проектов позволяет разрабатывать и внедрять интегрированные информационные системы.

Управление социально-экономическим развитием территории включает в себя решение двух основных относительно самостоятельных, но взаимосвязанных задач:

– перспективного планирования и управления;

– оперативного управления жизнедеятельностью территории.

В основе решения *задач перспективного планирования развития территории* лежит обобщенная информация об объектах и процессах, интегрированная на достаточно длительном временном интервале планирования (один год и более). Источниками информации в основном являются функциональные подразделения органов государственной власти и местного самоуправления. Анализ и обработка информации проводятся информационно-аналитическими подразделениями территориальных администраций и органами государственной статистики. Однако состав и структура социально-экономических показателей для управления территориальным образованием еще окончательно не определены. Разработка перечня показателей – достаточно сложная задача, требующая участия экономистов, специалистов функциональных подразделений администраций территориальных образований, а также первых лиц органов местного самоуправления.

Задачи оперативного управления базируются в основном на текущей информации о состоянии объектов и процессов, источником которой являются функционально ориентированные системы сбора и обработки информации, т.е. информационные системы ведомственного, отраслевого характера. Однако сбор и обработка такой информации затруднены в силу ведомственной разобщенности органов управления, находящихся и осуществляющих свою деятельность на территории района (города).

Общей основой информационного обеспечения задач управления территориальным образованием являются первичные информационные ресурсы территории, характеризующие территорию как объект управления со всеми ее природно-географическими, социально-демографическими, экономическими, инфраструктурными и иными характеристиками и особенностями. Информационное обеспечение органов управления формируется на основе создания системы мониторинга и анализа социально-экономических процессов на территории.

Система управления территорией представляет собой совокупность двух взаимодействующих компонентов: объекта управления и управляющей части. Объектами управления являются:

– хозяйствующие субъекты различных ведомств и форм собственности, в том числе те, имущество которых принадлежит территории;

– территориальные ресурсы: финансовые, трудовые, товарные, природные;

– население территории.

К управляющей части системы управления территорией, в задачи которой входит выработка управленческих решений, относят руководящий состав всех уровней иерархии территориального образования: администрации территориальных образований, подразделений органов государственного управления (бюро технической инвентаризации, органы записи актов гражданского состояния (ЗАГС), департаменты здравоохранения и социальной защиты населения и пр.), а также органов управления предприятиями территориальной принадлежности. Для предприятий управляющая часть представлена руководящими работниками всех уровней организационной иерархии.

Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

Документированная информация (документ) – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Отдельные документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других видах и информационных систем) называются *информационными ресурсами.*

Информационная модель – совокупность информации, характеризующая свойства и состояние объекта, процесса или явления.

В сфере государственного управления объекты управления представлены информационными моделями хозяйствующих субъектов, региональных ресурсов (финансовых, трудовых, товарных, природных), населения территории.

В сфере территориального управления основными источниками информации являются:

– органы государственной власти и местного самоуправления, предприятия и организации;

– библиотеки;

– архивные учреждения;

– учреждения государственной статистики;

– центры научно-технической информации;

– промышленно функционирующие базы данных коммерческих организаций;

– Интернет.

Информационные ресурсы органов государственной власти и местного самоуправления, предприятий и организаций содержат огромную по объему разнообразную и динамичную информацию. Информация организована в виде архивов документов, оперативных документов, баз данных и может представлять собой как первичные данные, так и обработанные данные. Большое значение как массивы первичных данных имеют информационные ресурсы, хранящиеся в виде кадастров.

Кадастр (регистр) **–** систематизированный свод регламентированных учетных сведений об определенном объекте (субъекте), составляемый на основе периодических или непрерывных наблюдений над объектом (субъектом) и включающий его основные регистрационные характеристики, которые редко изменяются и используются для описания этих объектов в различных базах данных.

К важнейшим кадастрам принадлежат;

– государственные кадастры недвижимости, включающие в себя данные регистрации и учета земельных участков, связанных с ними объектов недвижимости и прав на них;

– государственный регистр юридических лиц, содержащий регистрационные сведения и показатели деятельности хозяйствующих субъектов;

– государственный регистр населения, включающий в себя основные регистрационные сведения о проживающем населении.

Учреждения Федеральной службы государственной статистики (Росстат) обеспечивают органы государственной власти и местного самоуправления, предприятия, организации, физические лица статистическими материалами, бюллетенями, докладами, экспресс-информацией, обзорами, сборниками и пр.

Территориальные центры научно-технической информации (ЦНТИ) и их филиалы обеспечивают органы государственной власти и местного самоуправления, предприятия, организации, физические лица государственными стандартами, патентами и другой научно-технической информацией. Многие учреждения, предприятия и организации имеют собственные библиотеки стандартов, сформированные с помощью ЦНТИ по их профилю деятельности.

Промышленно функционирующие БД коммерческих организаций содержат информацию по различным видам деятельности и организованы в виде автоматизированных систем, правовых систем, систем поддержки принятия решений, экспертных систем и т.п. Системы устанавливаются на коммерческой основе в локальных вычислительных сетях (ЛВС) пользователей или доступны через региональные, федеральные и международные сети передачи данных.

Сеть Интернет обеспечивает доступ к огромному объему социально-экономической, научной, технической, нормативной и справочной информации.

Значение информации в функционировании органов государственной власти определяется как внешними, так и внутренними факторами:

– внешние факторы связаны с необходимостью повышения жизнеспособности общества, безопасности государства, защиты национальных интересов; для этого необходимо управлять стихийными потоками информации;

– внутренние факторы связаны с иерархическим построением органов государственной власти, управленческим характером их деятельности; для этого необходимо обеспечивать постоянную связь между субъектами и объектами управления.

В целом информацию, циркулирующую в системе государственного управления, можно подразделить:

– на фактографическую (базы данных, табличная информация и др.);

– документальную (текстовые документы);

– графическую (диаграммы, схемы, иллюстрации, фотографии, географические карты, планы местности и пр.);

– видеоинформацию.

К управленческой информации предъявляются следующие требования:

– достоверность – безошибочность и непротиворечивость информации;

– точность – однозначность восприятия всеми потребителями;

– полнота – достаточность для принятия управленческого решения;

– полезность – отсутствие информационного «шума» и степень концентрированности, требуемой высшему руководству;

– оперативность – актуальность информации для проведения расчетов и принятия решений в изменившихся условиях;

– адресность – точность поступления информации к адресату в соответствии с его компетенцией;

– доступность для восприятия – качество пользовательского интерфейса и читабельность документов.

С точки зрения управления информацией можно выделить контролируемую и неконтролируемую информацию. *Контролируемая информация* является обязательной для использования при принятии решений, *неконтролируемая* – накапливающаяся в организации невостребованная информация.

Причиной невостребованности информации могут быть различные факторы, например, отсутствие технических, кадровых, методических ресурсов, невозможность своевременного обновления данных и. как следствие, бесполезность усилий по обработке информации. Чем больше часть неконтролируемой информации, тем сложнее работать. Один из путей решения проблемы – создание в организации автоматизированной информационной системы (АИС), причем совместимой с системами других организаций (предприятий). Но поскольку никакая система не может самостоятельно решить проблему информационного обеспечения, необходимо проведение мероприятий по пересмотру системы методов управления, порядка принятия решений, созданию методической базы (включая разработку инструкций по сбору, обработке

и представлению информации), профессиональной переквалификации лиц, принимающих решения, и др.

Основные цели информационной технологии управления – получение путем переработки первичных данных информации нового качества и выработка на ее основе управленческого решения.

Информационная технология – совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, передачу, обработку, накопление, хранение, актуализацию, поиск информации и принятие решений по управлению объектом.

Сбор, передача, обработка, накопление, хранение, актуализация, поиск информации и принятие решений по управлению объектом представляют типовые процедуры информационной технологии и составляют ее структуру. Типовые процедуры имеют свои особенности:

– *сбор и регистрация первичной информации* – процедуры отличаются низкой степенью автоматизации;

– *передача информации* – процедуры различаются способами передачи информации (почта, каналы электросвязи, транспортные средства и т.д.);

– *обработка информации* – процедуры различаются: составом и последовательностью операций; степенью автоматизации; степенью централизации процессов; режимами осуществления; степенью интеграции;

– *хранение и поиск информации* – процедуры отличаются высокой степенью автоматизации, наличием большого количества различных форматов хранения данных и видов электронных носителей;

– *анализ и подготовка принятия решений* – наиболее сложные и интеллектуальные процедуры.

В зависимости от сложившихся в организации традиций применяются информационные технологии различной степени централизации. *Централизованные технологии* характеризуются тем, что хранение и обработка информации осуществляются в центре обработки информации средствами компьютера-сервера, работающего в сети. Используется общая (централизованная) база данных. Серверы устанавливаются в отраслевых или территориальных вычислительных центрах (ВЦ), в организациях (на предприятиях) в специализированных службах – ВЦ, отделах

автоматизации и пр. *Децентрализованные технологии* не используют общих (централизованных) баз данных, но автоматизированные рабочие места могут иметь средства информационного обмена с другими рабочими местами. Чаще всего используются комбинированные технологии.

Информационные технологии реализуются в различных режимах.

Сетевой режим – режим, обеспечивающий обработку данных с использованием удаленных программных и технических средств. Возможен при наличии в организации ЛВС или выхода в глобальные сети. Доступны к реализации технологии централизованной и распределенной обработки данных.

Пакетный (фоновый) режим – режим, обеспечивающий обработку данных порциями без вмешательства извне. Реализуется в период, когда высвобождаются ресурсы вычислительной системы. В 1980-х гг. был основным режимом, в настоящее время часто используется в организациях (на предприятиях) для выполнения периодических работ, например, формирования типовых сводок в конце периода. Существенным недостатком является большая продолжительность процедуры, поскольку операции по обработке данных выполняются через оператора.

Режим разделения времени – режим, обеспечивающий чередование различных процессов обработки данных в одном компьютере-сервере. Ресурсы выделяются разным пользователям циклично на короткие интервалы времени, при этом у пользователя создается впечатление, что вычислительная система занята решением только его задачи. Недостаток состоит в замедлении скорости выполнения операций при увеличении количества работающих. Несмотря на это, является основным режимом работы на персональных компьютерах при многопользовательском доступе.

Режим реального времени (онлайн) – режим, обеспечивающий обработку данных в соответствии с динамикой производственного процесса. Используется при контроле управления бизнес-процессами, работе операторов в транспортных и туристических агентствах, расчетах между клиентами банка, на предприятиях связи (тарификация разговоров в режиме реального времени), в информационных агентствах (получение новостей), метеорологических службах, консалтинговых фирмах. Например, Единая интегрированная информационная система Федеральной службы

страхового надзора, доступная на ее Web-портале, выдает онлайн данные по застрахованному человеку в любой точке России. Системы реального времени сложны и дороги в эксплуатации.

Интерактивный режим – режим, обеспечивающий обработку данных в системах реального времени при условии вмешательства извне. Вмешательство оформляется в виде транзакций, осуществляющихся в очень короткое время. Примером является работа брокеров на биржах, программиста с базой данных, которую использует также оператор для работы с клиентами.

Диалоговый режим – режим, при котором происходит непосредственный и двухсторонний обмен информацией, командами или инструкциями между человеком и персональным компьютером. Требует скорости обработки данных, не замедляющей действия пользователя. Примером являются операции по учету средств, поступающих от плательщиков коммунальных услуг, услуг связи и пр.

Режим реализации информационных технологий может быть комбинированным. Например, диалоговый режим может осуществляться как в сетевом, так и в несетевом варианте, как в режиме онлайн, так и в режиме офлайн.

Автоматизированная информационная система (АИС) – комплекс, включающий в себя вычислительное и коммуникационное оборудование, программное обеспечение, лингвистические средства, информационные ресурсы, а также персонал, обеспечивающий поддержку динамической информационной модели предметной области для удовлетворения информационных потребностей пользователей. Автоматизированные информационные системы, рассматриваемые в сфере экономики и управления, принадлежат к классу систем организационного управления и содержат три основных компонента: функциональные подсистемы; информационные технологии (обеспечивающие подсистемы); подсистему управления АИС.

Функциональная подсистема – часть системы, выделенная по общности функциональных признаков. Функциональная подсистема представляет собой совокупность методик и алгоритмов решения профессиональных задач, например, бухгалтерских, финансовых, сбытовых, маркетинговых, кадровых, производственных и пр. Чаще всего функциональная подсистема закреплена за отдельным структурным подразделением организации (предприятия).

Например, типовыми структурными подразделениями муниципальной администрации являются аппарат управления администрацией, департаменты (экономики, промышленной политики и инвестиций, муниципального имущества, городского хозяйства, образования, культуры и спорта и пр.), финансовое управление и комитеты (торговли и услуг населению, архитектуры, строительства, гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, внутренних дел). При отсутствии на предприятии автоматизированной информационной системы функциональные подсистемы называют службами. В автоматизированных информационных системах функциональные подсистемы имеют программный аналог – приложения.

Приложение – компьютерная программа, предназначенная для решения какой-либо специфической задачи, например, анализа статистических данных, разработки бизнес-плана, регистрации пользователей и пр.

Основные задачи функциональных подсистем автоматизированной информационной системы – содержательный анализ поступающей информации и подготовка документов или заключений по результатам этого анализа. Функциональные подсистемы составляют своего рода интеллектуальную основу информационных систем организаций (предприятий), как правило, имеют интерактивный характер, т.е. работают в диалоге со специалистом, и поэтому эффективность их работы во многом определяется деятельностью связанных с ними работников.

Выделяются следующие виды функциональных подсистем:

– подсистемы, обеспечивающие жизнедеятельность организации как таковой. К ним относятся подсистемы финансового планирования, бухгалтерского учета, кадрового учета и пр.;

– подсистемы решения прикладных задач организации. Например, автоматизированная информационная система муниципального управления включают в себя функциональные подсистемы регистрации физических лиц, актов гражданского состояния, учета коммунальных платежей, анализа ситуаций; на предприятиях – подсистемы логистики, проектирования смет, регистрации пользователей и пр.

Информационные технологии включают в себя компоненты систем обработки данных функциональных подсистем, а именно

их техническое, программное, математическое, лингвистическое, информационное обеспечение.

Техническое обеспечение (аппаратура) – совокупность всех технических средств, используемых для функционирования информационной системы (ИС). К нему относятся универсальное и специализированное техническое обеспечение.

Универсальное техническое обеспечение включает в себя следующие классы аппаратуры: персональные компьютеры различных классов, устройства ввода-вывода данных, устройства хранения и накопления данных, средства телекоммуникации, устройства защиты данных, устройства тиражирования данных, средства оргтехники.

Специализированное техническое обеспечение представлено машинами баз данных и разнообразной периферией. Спектр специализированных периферийных устройств АИС в сфере государственного и муниципального управления – это документ-камеры, звуковая аппаратура, средства видеоконференц-связи, дигитайзеры и планшеты, интерактивные дисплеи и доски, видеостены, сканеры штрих-кодов, телефаксы и т.д.

Информационное обеспечение АИС включает в себя фонд информации, системы документации организации (предприятия). В фонде информации выделяют следующие виды информации:

– постоянная информация – сведения о программах, структурных и знаковых моделях информационных объектов, хранится в памяти персонального компьютера;

– оперативная информация – сведения об условиях решения задач; не хранится в памяти персонального компьютера, а вводится перед запуском задачи;

– условно-постоянная информация – управленческая, экономическая, финансовая, правовая, служебная, организационно-технологическая и другая информация; хранится в памяти персонального компьютера достаточно длительный период времени.

Информационное обеспечение имеет внемашинное и внутримашинное представление.

Внемашинное информационное обеспечение представлено в виде бумажных документов, форм документов, нормативной базы и реализованных решений по объемам, размещению и формам существования информации. Оно определяет состав, структуру и способы организации данных и метаданных, решает вопросы

информационной совместимости со смежными системами, использования действующих классификаторов и систем обозначений, документирования данных и информации, продуцируемых техническими средствами (формы документов, унифицированная система документации, шаблоны и т.д.), придания им юридической силы.

Внутримашинное информационное обеспечение представлено в виде файлов, баз и банков данных, информационных хранилищ.

Программное обеспечение (ПО) включает в себя специализированное, универсальное и системное ПО.

Специализированное программное обеспечение представляет собой полностью или частично замкнутый программный комплекс, настроенный на решение одной или нескольких прикладных задач, ориентированный на обработку (обычно периодическую) стандартных входных форм и выпуск стандартных выходных документов, например: «1С: Предприятие», подсистема (АИС) «Земля», «Воинский учет», «Коммунальные платежи», «Запись актов гражданского состояния (ЗАГС)» территориальной ИС и пр.

Универсальное программное обеспечение отличает возможность его применения для решения широкого спектра задач независимо от предметной области. К такому ПО относят, прежде всего, интегрированные офисные пакеты и прикладные телекоммуникационные программы. На малых предприятиях функциональные задачи с успехом могут решаться средствами офисных табличных процессоров, планировщиков расписаний, систем управления проектами, не говоря о текстовых процессорах, Web-браузерах, Web-редакторах, программах электронной почты и др. В органах территориального управления примерами универсального ПО могут служить системы электронного документооборота, системы машинного перевода текстов, экспертные системы, системы поддержки принятия решении, системы статистического анализа данных, геоинформационные системы, программное обеспечение ситуационных центров и пр.

Системное программное обеспечение представлено ПО, в среде которого могут функционировать специализированные и универсальные пакеты программ.

Математическое обеспечение – совокупность применяемых математических методой, моделей и алгоритмов. Эффективность

математического аппарата во многом определяет эффективность всей технологии обработки данных, получения на их основе информации и знаний, необходимых для подготовки принятия решений. Из современных направлений математического обеспечения следует выделить методы, модели и алгоритмы интеллектуального анализа информационных ресурсов, нейроматематики, экспертных систем, принятия решений в условиях неопределенности.

Лингвистическое обеспечение – совокупность средств и правил для формализации естественного языка, используемых при общении пользователей и технического персонала с комплексом средств автоматизации. Лингвистическое обеспечение включает в себя: форматную базу, лексическую базу, информационные языки.

В состав ***подсистемы управления АИС*** включают структурные подразделения организации (предприятия), осуществляющие управление технологическими процессами и поддержку работоспособности системы, а также совокупность документации, на основании которой технический персонал, разработчики и пользователи осуществляют эксплуатацию и развитие АИС. Часто подсистему управления называют подсистемой организационного обеспечения.

Широкое внедрение средств автоматизации в жизнь общества привело к появлению большого количества автоматизированных систем различного функционального назначения и уровня автоматизации. АИС – понятие многогранное и потому имеет большое число признаков классификации:

1) *по объекту управления*: автоматизированные системы управления технологическими процессами (АСУТП); автоматизированные системы организационного управления (АСОУ); интегрированные АСУ, объединяющие в одну систему АСУТП и АСОУ;

2) *по иерархии управления*: в управлении предприятиями: отраслевые АСУ (ОАСУ), АСУ объединения (АСУО). АСУ предприятия (АСУП); в управлении территориями: ИС федерального уровня, ИС регионального уровня, ИС муниципального уровня;

3) *по характеру решаемых задач*: автоматизированные системы обработки данных (АСОД); автоматизированные информационно-поисковые системы (АИПС); автоматизированные интеллектуальные информационные системы (АИИС);

4) *по характеру логической организации хранимой информации*: фактографические АИС; документальные АИС; геоинформационные системы (ГИС).

Автоматизированные информационные системы имеют комбинированную характеристику. Например, АИС, используемые в сфере государственного и муниципального управления, можно охарактеризовать как автоматизированные системы организационного управления, при этом они могут быть реализованы как системы обработки данных или информационно-поисковые системы и относиться к АИС регионального уровня. Если речь идет о предприятии, например, муниципальных предприятиях «Химчистка», «Водоканал» и других, то АИС предприятия может характеризоваться как АСУП, реализованная как информационно-поисковая система.

Практические задания

Задание 16. Работа с текстами документов.

1. Найдите федеральный закон «О выборах Президента Российской Федерации». Сколько в этом документе глав и статей? Выпишите номер этого закона, дату начала его действия. Где этот закон был официально опубликован? Постройте список документов, на которые ссылается этот закон. Сколько их? По каким параметрам можно отсортировать список полученных документов?

2. Постройте список документов, касающийся приватизации жилья. Сколько документов, относящихся к данной тематике, вы нашли?

3. Откройте Семейный кодекс. С помощью контекстного поиска найдите в нем точную фразу «прекращение алиментных обязательств». В какой статье вы ее нашли?

Задание 17. Использование языка запросов.

1. Найдите законы, в названии которых употребляется слово автор во всех падежах. Сколько таких документов в разделе Судебная практика? Приведите некоторые из них.

2. Найдите законы, в тексте которых присутствуют слова информация и слова, однокоренные слову телекоммуникации. Сколько документов в разделе законодательство Самарской области удовлетворяют этому условию?

3. Найдите документы, в названиях которых присутствуют слово сети и слово связь в любых падежах и словоформах. Укажите количество найденных документов. Приведите некоторые из них.

4. Сформируйте наиболее точный запрос, позволяющий найти документы, в тексте которых присутствует словосочетание «программа для персонального компьютера» в любом падеже. Приведите некоторые из них.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите структуру системы управления. Приведите примеры объектов управления для территориальных органов управления.
2. Охарактеризуйте понятие и свойства управленческой информации.
3. Назовите источники информации для системы государственного и муниципального управления.
4. Дайте понятие автоматизированной информационной системы и ее структуры.
5. Опишите классификацию автоматизированных информационных систем.
6. Дайте определение понятиям «информация», «документированная информация», «информационные ресурсы», «информационная модель».
7. Опишите режимы реализации информационных технологий.
8. Опишите основные источники информации в сфере территориального управления.
9. Опишите классификацию автоматизированных информационных систем по объекту управления.
10. Опишите классификацию автоматизированных информационных систем по характеру логической организации хранимой информации.

5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Типовым информационным объектом, фиксирующим и регламентирующим деятельность на предприятии, является документ. Работу по организации прохождения документов внутри предприятия принято называть делопроизводством.

На территории Российской Федерации документирование регламентируется Федеральным законом «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», принятым Государственной Думой в 2006 г.

Во-первых, документирование информации является обязательным условием включения информации в информационные ресурсы. Оно осуществляется в порядке, устанавливаемом органами государственной власти, ответственными за организацию делопроизводства, стандартизацию документов и их массивов, безопасность Российской Федерации.

Во-вторых, документ, полученный из автоматизированной информационной системы, приобретает юридическую силу после его подписания должностным лицом в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В-третьих, юридическая сила документа, хранимого, обрабатываемого и передаваемого с помощью автоматизированных информационных и телекоммуникационных систем, может подтверждаться электронной цифровой подписью. Юридическая сила такой подписи признается при наличии в автоматизированной информационной системе программно-технических средств, обеспечивающих идентификацию подписи, и соблюдении установленного режима их использования.

В-четвертых, право удостоверять идентичность электронной цифровой подписи осуществляется на основании лицензий, порядок выдачи которых определяется законодательством Российской Федерации.

Таким образом документирование придает информации юридическую силу. Все предприятия обязаны представлять документированную информацию государственным органам. Перечень документированной информации, представляемой в обязательном порядке, утверждает Правительство Российской Федерации.

Делопроизводство и документооборот являются основными процессами, обеспечивающими информацией лиц, принимающих решения, для реализации возложенных на них функций управления. Целью создания электронного документооборота и делопроизводства является обеспечение оптимизации решения задач документационного и информационного обеспечения управленческой деятельности. Такие задачи могут быть решены благодаря созданию (нормативно-правовой и законодательной) базы информационной поддержки принятия управленческих решений, принятия единых принципов регистрации и учета документов.

Система электронного документооборота и делопроизводства на предприятии должна поддерживать возможности: создания проектов документов и их согласования, электронной рассылки документов, регистрации документов, учета служебной корреспонденции, поиска необходимых документов, контроля исполнения распоряжений.

Система управления электронным документооборотом (СУЭД) предназначена для следующих целей:

– интеграции процессов документарного обеспечения управления предприятием в рамках единой информационной системы;

– повышения информированности аппарата управления (увеличение объемов информационного хранения, централизованная обработка информации, уменьшение времени поиска документов и подготовки отчетов и докладов, повышение полноты и достоверности отчетов);

– уменьшения стоимости документационного обеспечения управления за счет перехода от бумажного делопроизводства к электронному, снижения стоимости копирования и передачи бумажных документов;

– уменьшения стоимости и сокращения времени поиска бумажных оригиналов документов в архивном хранении за счет получения точной адресации в электронном виде;

–- создания качественно новой информационной базы для последующего совершенствования процессов документационного обеспечения управления и технологии работы с документами.

Важным понятием в системе документооборота является форма. ***Формами*** называют документы, имеющие стандартное расположение постоянной части (линии, изображения, текст и другие элементы документа, не зависящие от текста заполнения и

присутствующие на исходном бланке или в исходном компьютерном представлении).

Формы могут быть типографскими или компьютерными. Типографские формы представляют собой стандартные бланки, напечатанные типографскими методами и заполняемые на компьютере.

Современные предприятия нуждаются в фундаментальных информационных базах для принятия стратегических решений и контроля за их выполнением. Особую роль в разработке и принятии управленческих решений играет контроллинг.

Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. При этом текущий анализ и регулирование плановых и фактических показателей подчинены указанной стратегической задаче. Сердцевиной контроллинга является сопоставление плановых и фактических значений контролируемых показателей, основанное на бизнес-плане развития предприятия и системе управленческого учета.

С информационной точки зрения стержнем контроллинга является система подготовки принятия решений. Цель разработки и внедрения системы подготовки принятия решения – информационная поддержка высшего руководства и ведущих специалистов для принятия обоснованных решений, соответствующих стратегическим и тактическим целям предприятия.

Основой такой системы являются:

– доставка статистических данных и информации аналитического и сводного характера для экономических и финансовых оценок, сопоставление планов, разработка моделей и составление прогнозов в бизнесе;

– формирование и эксплуатация во взаимодействии с руководством соответствующей системы информационных, финансовых, математических и эвристических моделей экономических и финансовых процессов.

Решение поставленной проблемы должно базироваться на обеспечении доступа к данным, информации и формировании адаптивной системы моделей бизнеса. При этом необходимо обеспечить:

– доступ к данным внутренних и внешних источников информации, использующих серийно выпускаемые базы данных;

– управление данными и информацией в разнородных комплексах;

– хранение данных и информации в унифицированных форматах, пригодных для дальнейшего анализа, синтеза и представления;

– анализ и синтез финансовой и экономической информации, моделирование состояний, процессов и условий;

– представление информации в виде диаграмм и графиков в форме, понятной и удобной руководству для выработки решений.

Следовательно, целью создания системы является обеспечение методической и информационной поддержки подготовки принятия решений по ключевым финансово-экономическим вопросам высшим руководством и менеджерами среднего звена предприятия на основе оперативного статистического анализа и прогноза финансовых и экономических показателей.

Одной из основных особенностей системы принятия управленческих решений является необходимость поддерживать обработку произвольных, заранее не регламентированных запросов из различных источников информации, как внутренних, так и внешних.

В качестве внутренних источников информации могут выступать:

– транзакционные системы, предназначенные для операционной работы;

– система внутрифирменного электронного документооборота;

– документы из электронных хранилищ;

– документы на бумажных носителях.

К внешним источникам информации относятся:

– информационные агентства (поставляющие данные как в электронном виде, так и на бумажных носителях);

– законодательные и регулирующие органы;

– клиенты и партнеры предприятия.

Доставка информации из внешних и внутренних источников может осуществляться по выделенным каналам, по глобальным электронным сетям коммерческого или общего назначения, по корпоративным и локальным компьютерным сетям.

Исходные данные, поступающие в систему из различных источников, как правило, фильтруются. В частности, могут осуществляться следующие этапы преобразования:

– проверка корректности (внутренняя непротиворечивость данных, безопасность внесения данной записи для системы в целом);

– реформатирование;

– фильтрация и агрегирование данных;

– исключение дублирования данных;

– датирование данных.

Ценная информация подлежит хранению. При этом сохраняются как некоторые детальные, так и агрегированные данные. Как известно, собранную и хранящуюся информацию надо анализировать. Опыт показывает, что на базе одной и той же информации могут делаться различные, часто противоположные, выводы.

Основными потенциальными пользователями информационных хранилищ являются среднее и высшее звено управления, системные аналитики. Только небольшая часть их аналитических потребностей может быть предварительно сформулирована, регламентирована и документирована. Поэтому особое место в их работе отводится вопросам анализа и математической поддержке подготовки принятия решений.

Система подготовки принятия решений должна ориентироваться на различные группы конечных пользователей. Так, для типовых задач должны использоваться исключительно эконометрические термины, не требующие глубоких знаний в области статистики и математики. Для глубокого аналитического исследования важна возможность применения исследовательского блока для нетрадиционных и слабоформализуемых задач.

Рыночная экономика требует конкретизации взаимоотношений работодателя с каждым из членов трудового коллектива независимо от формы собственности предприятия. Широкое распространение в настоящее время приобрели корпоративные формы организаций (холдинги, объединения, ассоциации).

Переход на контрактную систему организации труда связан с юридическими и психологическими проблемами и обладает организационно-техническими особенностями. Включению трудовых контрактов в практику работы кадровых служб при вхождении в

рыночную экономику может способствовать автоматизация этой деятельности. При этом обеспечиваются:

– организация работы с различной архивной информацией (приказами, контрактами, перемещениями по службе, отпусками и др.);

– гибкость документооборота в соответствии с требованиями законодательства;

– учет сложной структуры организации;

– взаимодействие с другими службами предприятия (бухгалтерией, материально-техническим снабжением и сбытом, административным управлением и др.);

– оперативность, четкость и простота эксплуатации.

К системе автоматизации учета персонала предъявляются следующие требования:

– обеспечение удобных механизмов ввода и поддержания в актуальном состоянии необходимого набора кадровой информации;

– сохранение привычной модели документооборота и получение требуемой отчетности;

– обеспечение инвариантности системы к изменениям внешних условий ее функционирования;

– обеспечение взаимодействия с остальными элементами программного комплекса фирмы и архивирования накопленной информации;

– надежность системы и обеспечение защиты хранящейся в ней информации.

Поддержку кадровой информации в актуальном состоянии можно обеспечить в несколько этапов:

1) организация первичного накопления информации в начальной стадии работы с системой. Особенности этапа связаны с необходимостью ввода большого объема информации за ограниченное время;

2) организация хранения необходимой кадровой информации на основе общепринятой личной карточки сотрудника. При работе с трудовыми контрактами невозможно полностью унифицировать документы и необходимо использовать дополнительный механизм для индивидуального формирования контракта каждого из сотрудников. Следовательно, автоматизированная система кадровой службы должна хранить тексты трудовых контрактов или их

фрагменты. Вместе с тем возможность формирования типовых контрактов ускоряет процесс оформления трудовых отношений и помогает корректно с юридической точки зрения составить контракт;

3) поддержание принятого в организации цикла оформления сотрудника на работу и фиксации его деловой карьеры вплоть до увольнения. Как правило, в организации к моменту внедрения системы автоматизации кадровой деятельности уже существует определенный порядок ведения кадрового учета. Поскольку целью автоматизации является, преимущественно, облегчение, а не изменение работы кадровых служб, важно, чтобы система удачно вписалась в существующие или реструктурируемые технологии учета кадров;

4) возможность удобного редактирования наиболее часто меняющейся информации и исключение ее двойного ввода. Учет кадрового состава организации, отработанного времени и произведенной продукции предшествует расчету причитающегося каждому сотруднику вознаграждения и учету израсходованных на это средств. Окончательным итогом является включение соответствующих сумм в баланс предприятия.

Важную роль в информационной системе управления персоналом играет информационный аспект архивирования. В частности, актуально ведение архивов изданных документов (приказов, архивов уволившихся сотрудников, а также архивов перемещений по службе, отпусков и т.д.). Для большинства архивов возможно разбиение информации по годам.

Практические задания

Задание 18. Создание презентации и вставка объектов.

По заданному тексту создать презентацию (не менее 5 слайдов) с картинками (найти самостоятельно).

Иван Пущин происходил из родовитой дворянской семьи. Его отец был сенатор, генерал-лейтенант морского флота, имел 12 человек детей и весьма ограниченные средства к существованию. В лицее Пущин пользовался любовью всех товарищей. Пушкин и Пущин жили рядом. Пущин в своих воспоминаниях рассказывал, что являлся умиротворяющим посредником между Пушкиным и товарищами, сглаживая резкость и неловкости своего друга.

После окончания Лицея Пущин часто встречался с Пушкиным.

11 января 1825 года Пущин посетил Пушкина в селе Михайловское, находившегося в ссылке под надзором полиции и духовенства. Пушкин писал об этом:

...Поэта дом опальный,
О Пущин мой, ты первый посетил;
Ты усладил изгнанья день печальный,
Ты в день его Лицея превратил.

Пущин привез Пушкину «Горе от ума» – бессмертное произведение Грибоедова. 14 декабря 1825 года в Петербурге свершилось историческое событие – восстание декабристов. Пущин был одним из активных участников восстания на Сенатской площади, за что был арестован и доставлен на гауптвахту Зимнего дворца, позже отправлен на каторгу вместе с другими декабристами. Жена декабриста Никиты Муравьева Александра Григорьевна передала Пущину листок с посланием Пушкина «И. И. Пущину»:

Мой первый друг, мой друг бесценный!
И я судьбу благословил,
Когда мой двор уединенный,
Печальным снегом занесенный,
Твой колокольчик огласил.
Молю святое провиденье:
Да голос мой душе твоей
Дарует то же утешенье,
Да озарит он заточенье
Лучом лицейских ясных дней.

Друзьям не суждено было встретится. Произведение Пушкина «Записки о Пушкине» было впервые опубликовано в журнале «Атеней» в 1859 году.

Задание 19. Создание презентации и вставка объектов.

Озаглавьте текст. Разбейте его на слайды. Придумайте оформление. Придумайте название каждому слайду. На последнем слайде придумайте вопрос с вариантами ответа. Сделайте ссылку на правильный и не правильный ответы.

Ответить на вопрос «Что такое время?» нелегко. В самом общем виде можно сказать, что время – это непрерывная череда сменяющих друг друга явлений. Главное свойство времени состоит в том, что оно длится, течет безостановочно. Пространство можно оградить, но время остановить невозможно. Время необратимо – путешествия на машине времени в прошлое невозможны. «Нельзя дважды войти в одну и ту же реку», – говорил Гераклит.

Величественный Стоунхендж – одна из древнейших астрономических обсерваторий, построенная пять тысяч лет назад в Южной Англии.

Сутки разделены на 24 часа, каждый час – на 60 минут.

Тысячи лет назад с помощью простейших астрономических приборов было установлено, что в году около 360 дней, и приблизительно

за 30 дней силуэт Луны проходит цикл от одного полнолуния к следующему. Поэтому халдейские мудрецы приняли в основу шестидесятеричную систему счисления: сутки разбили на 12 ночных и 12 дневных часов, окружность – на 360 градусов. Каждый час и каждый градус были разделены на 60 минут, а каждая минута – на 60 секунд.

Однако впоследствии оказалось, что Земля делает полный оборот вокруг Солнца за 365 суток 5 часов 48 минут и 46 секунд. Луне же, чтобы обойти Землю, требуется от 29,25 до 29,85 суток.

Издревле для более точного измерения времени применяли песочные и водяные часы, а в XI веке появились первые механические часы, но их время приходилось по несколько раз в день сверять с солнечными часами. В середине XVII века, открыв закон колебания маятника, Галилео Галилей вывел механические часы на новый уровень точности.

Однако даже лучшие механические часы показывают не совсем точное время: они спешат или отстают из-за неточной регулировки, вибрации, перепадов в температуре, каких-то внешних воздействий. В 1939 году астрономы заменили механические маятниковые часы на кварцевые: точность хода увеличилась в сотни раз и стала составлять $10^{-4}…10^{-6}$ с в сутки. А еще через двадцать лет появились атомные часы; отклонение хода у них всего $10^{-10}…10^{-11}$ с.

Задание 20. Создание презентации.

Разработайте комплект слайдов по профессиональной деятельности, содержащий не менее 9 слайдов. Используйте эффекты анимации.

Задание 21. Особенности использования информационных технологий в государственном и муниципальном управлении.

Из приведенного списка выбрать тему и подготовить по ней презентацию на 7-10 минут, используя программу MS PowerPoint и учитывая стандарты по оформлению презентации:

– Внедрение информационных технологий в сферу государственного и регионального управления;

– Информационные технологии в деятельности органов государственного и муниципального управления;

– Цифровой след: разбираемся в тонкостях электронных подписей;

– Использование цифровых технологий в государственном управлении;

– Зарубежный опыт информационного обеспечения деятельности органов государственного управления.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите возможности системы электронного документооборота и делопроизводства на предприятии.
2. Опишите цели создания системы управления электронным документооборотом на предприятии.
3. Дайте характеристику понятию «контроллинг».
4. Опишите механизм реализации контроллинга.
5. Перечислите требования, предъявляемые к системе автоматизации учета персонала.
6. Опишите систему подготовки принятия решений на основе контроллинга.
7. Охарактеризуйте понятие «архивирование».
8. Опишите внутренние источники информации системы принятия управленческих решений.
9. Опишите внешние источники информации системы принятия управленческих решений.
10. Какова необходимость ведения системы электронного документооборота и делопроизводства на предприятии в настоящее время?

6. БУХГАЛТЕРСКИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Основой информационной подсистемы бухгалтерского учета являются учетные задачи, объединенные в комплексы, выполняемые отдельными участками учета.

Информационная подсистема бухгалтерского учета включает следующие комплексы задач:

– учет основных средств;
– учет материальных ценностей;
– учет труда и зарплаты;
– учет готовой продукции;
– учет финансово-расчетных операций;
– учет затрат на производство;
– сводный учет;
– составление отчетности.

Комплексы бухгалтерских задач имеют сложные внутренние и внешние информационные связи. Внутренние – это взаимосвязи отдельных задач, комплексов и участков бухучета; внешние связи – взаимодействие с другими подразделениями, реализующими иные функции управления, а также с вышестоящими организациями.

Информационные связи комплексов учетных задач позволяют выделить три фазы обработки, заложенные в основу компьютерных программ. На первой фазе производится первичный учет, составление первичных бухгалтерских документов, их обработка и составление ведомостей аналитического учета по каждому участку учета. Второй фазой обработки является составление проводок и их размещение в различные регистры аналитического и синтетического учета, журналы-ордера по номерам счетов. Третья фаза обработки состоит в составлении сводного синтетического учета: отчетно-сальдовых ведомостей по счетам Главной книги, баланса и форм финансовой отчетности.

При создании бухгалтерских информационных систем (БуИС) следует учесть информационные связи бухгалтерского учета с внешними организациями. Эта связь заключается в получении нормативных и методических материалов, а также в передаче сводной финансовой отчетности заинтересованным организациям: вышестоящим административным органам, налоговой инспекции, органам статистики, финансовым организациям и др.

Информационное обеспечение бухгалтерского учета характеризуется большим объемом разнообразных первичных документов, возникающих в различных подразделениях как вовне, так и внутри бухгалтерии, а также широким использованием нормативно-справочной документации. Документы бухгалтерского учета классифицируются по различным признакам:

– по назначению: распорядительные, исполнительные, учетного оформления, комбинированные;

– по содержанию хозяйственных операций: материальные, денежные, расчетные;

– по способу использования: разовые и накопительные;

– по объему отраженных операций: единичные (первичные) и сводные;

– по числу учитываемых позиций: однострочные и многострочные;

– по месту составления: внутренние и внешние;

– по способу заполнения: вручную и при помощи средств автоматизации учета.

Классификаторы и коды используются для составления бухгалтерских отчетов, сводок и группировок на основании выделенного группируемого признака. При компьютеризации бухгалтерских задач используются классификаторы различных видов: общегосударственные, отраслевые и локальные.

К информационному обеспечению бухгалтерских задач можно отнести ряд типовых отечественных информационно-справочных программ: Консультант-бухгалтер; Консультант-плюс; Гарант; Налоги России; Юридический справочник, 1С: Бухгалтерия и др.

В целях изучения информации, необходимой для управления производственной и хозяйственной деятельностью, предприятие создает бухгалтерскую информационную систему. БуИС служит связующим звеном между хозяйственной деятельностью и людьми, принимающими решения. В ней осуществляется сбор, регистрация данных о хозяйственной деятельности на предприятии, их обработка, хранение, передача пользователям для анализа и принятия решений. При этом данные о хозяйственной деятельности являются входом в БуИС, а полезная информация для лиц, принимающих решения, – выходом из нее. Главная цель функционирования БуИС на предприятии – обеспечить руководство

предприятия финансовой информацией для принятия обоснованных решений при выборе альтернативных вариантов использования ограниченных ресурсов. К БуИС крупного предприятия предъявляются следующие требования:

– автоматизированное решение всего комплекса задач бухгалтерского учета, планирования, анализа и внутреннего аудита;

– получение оперативной, постоянно меняющейся информации о текущем состоянии дел на предприятии;

– возможность консолидированного управления и получения консолидированных финансовых отчетов.

На крупных предприятиях различают и выделяют три вида учета, которые оказывают решающее влияние на состав и структуру БуИС: управленческий, финансовый и первичный.

Управленческий учет оперирует показателями себестоимости, затратами подразделений, выявляет результаты проведенных операций по ответственным лицам, секторам деятельности, по другим подразделениям. Сметы, нормативы, калькуляции, оптимальные соотношения затрат и результатов – объекты управленческого учета. Его аналитические данные используются для управления операциями, отделами, бригадами, подразделениями.

Информация управленческого учета имеет четко выраженную внутреннюю направленность. Она используется производственным, управленческим персоналом, дирекцией для внутрихозяйственного управления и зачастую настолько конфиденциальна, что считается коммерческой тайной.

Финансовый учет направлен на обобщение, синтез информации. Он позволяет оперативно определять прибыль предприятия за некоторый период, обобщать активы и пассивы предприятия в форме отчетного баланса, характеризовать имущественное и финансовое состояние предприятия.

Информация финансового учета широко используется внешними потребителями – инвесторами, кредиторами и другими организациями и предприятиями. Она необходима также и управленческому персоналу, финансистам, акционерам предприятия, членам правления для принятия финансовых решений, планирования и прогнозирования экономики предприятия, экономического анализа информации.

Финансовый учет регламентируется общими для всех правилами, что гарантирует единообразие и понятность информации для

всех. Достоверность финансовой отчетности подтверждается независимым специалистом – аудитором.

Финансовый и управленческий учет – это самостоятельные, но взаимосвязанные подсистемы бухгалтерского учета, основанные на одном и том же массиве первичных данных и первичной документации. Нецелесообразно собирать первичные данные для каждой подсистемы отдельно. Они тесно связаны между собой и не могут обойтись без взаимного обмена информацией.

Первичный учет представляет собой систему сбора, измерения, регистрации, накопления, хранения информации, а также передачи ее для дальнейшей обработки. Информация первичного учета обеспечивает обратную связь в БуИС, а значит, и для управленческого, и финансового учета, а также для всех других подсистем, использующих первичную информацию при подготовке и принятии управленческих решений. На крупном предприятии обработка учетной информации с помощью БуИС ведется на трех уровнях, соответствующих первичному, управленческому и финансовому учету. На каждом уровне в соответствии с методологией сбора, регистрации и обработки учетной информации создаются автоматизированные рабочие места экономистов, бухгалтеров, финансистов и аналитиков, взаимодействующие между собой.

При создании БуИС на предприятиях малого и среднего бизнеса использование персональных компьютеров позволяет автоматизировать все процедуры по обработке информации на рабочем месте бухгалтера. Существует несколько подходов к автоматизации бухгалтерского учета при создании таких БуИС. Это связано с тем, что небольшие предприятия с простой и слаборазвитой структурой не требуют ведения управленческого учета как отдельной подсистемы.

При первом подходе создается система, автоматизирующая только финансовый учет. Такую БуИС относят к классу минибухгалтерий. Как правило, бухгалтерский учет в этой системе ведется одним человеком – бухгалтером.

При втором подходе кроме финансового учета частично автоматизируется управленческий учет. В этом случае бухгалтерский учет ведут два бухгалтера либо на одном рабочем месте путем разграничения доступа, либо на двух рабочих местах.

Автоматизация финансового и управленческого учета достигается при третьем подходе. В такой системе при значительных

объемах обрабатываемой информации используется многопользовательский режим. Несколько компьютеров объединяются в локальную сеть, а каждый из компьютеров рассматривается как отдельное рабочее место бухгалтера.

Выбор подхода зависит от типа предприятия и его размеров. В отличие от крупных предприятий на предприятиях малого и среднего бизнеса основное внимание уделяется ведению финансового учета, который по трудоемкости и значимости занимает главное место. Он направлен на обобщение и синтез учетной информации. Ведение же учета по отдельным участкам осуществляется посредством применения отдельных программных модулей (блоков). С использованием принципа конструирования создается единый программный комплекс, который ориентирован на пользователя-бухгалтера и охватывает рутинные и трудоемкие учетные работы. Основная роль бухгалтерского работника в этих условиях сводится к правильности оформления хозяйственных операций, принятию решений, анализу и контролю правильности формирования отчетной документации.

Программный комплекс для автоматизации бухгалтерского учета на малых и средних предприятиях, охватывающий финансовый и управленческий учет, состоит из двух модулей.

Модуль управленческого учета позволяет вести учет в суммовом и количественном выражении для участков учета основных средств и нематериальных активов, учета товарно-материальных ценностей, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, учета готовой продукции, расчетов по оплате труда. Набор этих участков можно менять исходя из потребностей пользователей.

Основными учетными регистрами данного модуля являются аналитические регистры по участкам учета – журнал учета первичных документов, журнал учета товарно-материальных ценностей, журнал учета хозяйственных операций.

Модуль финансового учета позволяет вести учет по всем счетам бухгалтерского учета. Основными его учетными регистрами являются аналитические регистры (журнал первичных документов, журнал хозяйственных операций) и регистры сводного учета (Главная книга, оборотные ведомости).

Связь между модулями осуществляется через Журнал хозяйственных операций.

При решении вопроса компьютеризации на предприятии малого и среднего бизнеса необходимо учитывать ряд факторов, связанных со спецификой финансово-хозяйственной деятельности конкретного предприятия, его экономическими возможностями, а также уровнем подготовки персонала. Подбор оптимальной конфигурации технических средств и программного обеспечения является серьезной проблемой, с которой сталкиваются такие предприятия.

Компьютеризация бухгалтерского учета на предприятиях малого и среднего бизнеса ведется на основе большого количества программных средств, относящихся к классам «Мини-бухгалтерия» и «Интегрированная бухгалтерская система».

Пакеты мини-бухгалтерии имеют много общего и действуют по аналогичной схеме обработки информации. Принципы работы с такими пакетами можно рассмотреть на примере «1С:Бухгалтерия» (версия 8.0).

Программа ориентирована на привычную ручную работу бухгалтера и журнально-ордерную систему. Меню программы составлено в удобной форме, имеется возможность пересчета остатков и оборотов после ввода и изменений операций, получения итогов за любой расчетный период и интервал времени. В программе имеется возможность формирования и печати всех необходимых первичных документов: приходных и расходных кассовых ордеров, авансовых отчетов, платежных документов.

Практические задания

Задание 22. Систематизируйте комплекс государственных и международных стандартов, регламентирующих процессы разработки информационных систем, заполнив таблицу 2.

Таблица 2

Государственные и международные стандарты, регламентирующие процессы разработки информационных систем

Обозначение стандарта	Наименование стандарта
Российские	
Российские, идентичные международным	

Задание 23. Дайте краткую характеристику основных международных методологий и стандартов, применяющихся при создании, эксплуатации и аудите информационных систем, заполнив таблицу 3.

Таблица 3

Основные международные методологии и стандарты, применяющиеся при создании, эксплуатации и аудите информационных систем

Наименование	Расшифровка (англ.)	Назначение
IDEF		
ITSM и ITIL		
ИСО-ИЭК 15504		
ИСО-ИЭК 12207		
Cobit		

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику бухгалтерской информационной системе.
2. Какие задачи решает информационная подсистема бухгалтерского учета?
3. Какие информационные связи имеют комплексы бухгалтерских задач?
4. Опишите внутренние информационные связи комплексов бухгалтерских задач.
5. Опишите внешние информационные связи комплексов бухгалтерских задач.
6. Какие информационные связи бухгалтерского учета с внешними организациями следует учитывать при создании бухгалтерских информационных систем?
7. Какую роль играют бухгалтерские информационные системы в деятельности предприятия?
8. Для чего создаются бухгалтерские информационные системы на предприятиях?
9. Опишите бухгалтерские информационные системы крупных предприятий.
10. Опишите бухгалтерские информационные системы предприятий малого и среднего бизнеса.

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Осуществление рыночных преобразований в России привело к созданию налоговой службы, которая является государственным механизмом финансового воздействия на экономику через систему налогов и сборов. Эффективное функционирование налоговой системы возможно только при использовании компьютерных информационных технологий. Поэтому в органах налоговой службы создается автоматизированная информационная система, которая предназначена для автоматизации функций всех уровней налоговой службы по обеспечению сбора налогов и других обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды, проведению комплексного оперативного анализа материалов по налогообложению, обеспечению органов управления и соответствующих уровней налоговых служб достоверной информацией.

Система органов Федеральной налоговой службы осуществляет следующие функции:

– контроль за соблюдением законодательства о налогах и других платежах в бюджет;

– учет плательщиков налогов и платежей в бюджет;

– обеспечение правильности исчисления налогов и платежей и контроль за своевременностью их поступления в бюджет;

– проверка достоверности и контроль за своевременностью представления плательщиками бухгалтерской отчетности и расчетов, связанных с исчислением и уплатой налогов и платежей в бюджет;

– взаимодействие с органами исполнительной власти, правоохранительными, финансовыми и кредитными органами в части контроля за правильностью реализации и исполнения законодательства;

– наложение финансовых санкций, предусмотренных законодательством за его нарушение, и обеспечение правильности их применения;

– составление, анализ и представление в районные и городские финансовые органы сведений о фактически поступивших суммах налогов и платежей в бюджет;

– составление, анализ и представление вышестоящим государственным налоговым органам установленной отчетности;

– ведение в установленном порядке делопроизводства и другие функции.

Для осуществления всех указанных функций в Федеральной налоговой службе создана автоматизированная информационная система «Налог». Автоматизированная информационная система «Налог» представляет собой форму организационного управления органами государственной налоговой службы на базе новых средств и методов обработки данных, использования новых информационных технологий. Она позволяет повысить обоснованность и своевременность принимаемых решений, снизить трудоемкость и рационализировать управленческую деятельность налоговых органов путем применения экономико-математических методов, вычислительной техники и средств связи, упорядочения информационных потоков.

Цели функционирования автоматизированной информационной системы «Налог» можно сформулировать следующим образом:

– повышение эффективности функционирования системы налогообложения за счет оперативности и повышения качества принимаемых решений;

– совершенствование оперативности работы и повышение производительности труда налоговых инспекторов;

– обеспечение налоговых инспекций всех уровней полной и своевременной информацией о налоговом законодательстве;

– повышение достоверности данных по учету налогоплательщиков и эффективности контроля за соблюдением налогового законодательства;

– улучшение качества и оперативности бухгалтерского учета;

– получение данных о поступлении налогов и других платежей в бюджет;

– анализ динамики поступления сумм налогов и возможность прогноза этой динамики;

– информирование администрации различных уровней о поступлении налогов и соблюдении налогового законодательства;

– сокращение объема бумажного документооборота.

На современном этапе развития экономики страны успех деятельности налоговой системы России во многом зависит

от эффективности функционирования АИС. Автоматизированные информационные системы реализуют соответствующие информационные технологии.

Автоматизированная информационная технология в налоговой системе – это совокупность методов, информационных процессов и программно-технических средств, обеспечивающая сбор, обработку, хранение, распространение и отображение информации

Структура АИС налоговой службы является многоуровневой. Вся система и каждый ее элемент обладают внутренними и внешними связями. Как любая экономическая информационная система, АИС налоговой службы состоит из функциональной и обеспечивающей частей. Функциональная часть отражает предметную область АИС. В зависимости от функций, выполняемых налоговыми органами, в функциональной части выделяются подсистемы, состав которых для каждого уровня АИС «Налог» свой. Функциональные подсистемы состоят из комплексов задач. В комплексе задач используются различные первичные документы, на основе которых составляется ряд выходных документов. В состав каждого комплекса входят отдельные задачи. Задача характеризуется логически взаимосвязанными выходными документами, получаемыми на основе исходных данных.

Обеспечивающая часть включает информационное, техническое, программное и другие виды обеспечения, характерные для любой экономической информационной системы.

Информационное обеспечение включает набор показателей, документов, классификаторов, кодов, методов их применения в системе налоговых органов, а также информационные массивы данных на машинных носителях.

Техническое обеспечение представляет собой совокупность технических средств и средств связи, позволяющих передавать информацию между различными автоматизированными рабочими местами внутри налоговых органов, а также обмениваться информацией с другими экономическими объектами и системами.

Программное обеспечение представляет собой комплекс программных средств общего и прикладного назначения, необходимый для выполнения налоговыми органами своих функциональных задач.

К автоматизированной информационной системе налоговой службы, как к любой сложной системе такого рода, предъявляется

ряд требований: достижение целей создания системы; совместимость всех элементов данной системы как в ее рамках, так и с другими системами, системность, декомпозиция и др. Эти требования предполагают возможность модернизации элементов системы, адаптацию их к меняющимся условиям; надежность в эксплуатации и достоверность информации, однократность ввода исходной информации и многофункциональное, многоплановое использование выходной информации; актуальность информации, хранящейся в базе данных.

Основной формой организации данных для их накопления, обработки и хранения в персональном компьютере являются базы данных. Различают профессиональные и информационно-справочные базы данных. К профессиональным базам данных в налоговых органах относятся: базы исходных и отчетных данных по налоговым поступлениям в разрезе разделов и параграфов бюджетной классификации, бюджетов территорий, временных периодов по регламентированным отчетным формам; базы оперативных данных по налоговым поступлениям; базы писем, прецедентов, ответов, предложений по налоговому законодательству; базы производных и интегрированных данных на основе отчетных форм; базы документов внутреннего пользования различного назначения и т.д. К информационно-справочным относятся базы данных: по законодательным и нормативным актам по налогообложению; инструктивных и методических материалов; по общеправовым вопросам. Особенностью этих баз данных является то, что они активно используются всеми подразделениями налоговой инспекции.

Банковская информационная система (БИС) представляет собой программно-технологический комплекс, охватывающий совокупность взаимосвязанных автоматизированных банковских задач. Как сложная система БИС обладает следующими свойствами: сложностью иерархической структуры; эмерджентностью; множественностью функциональных целей; динамичностью; многофункциональностью. При разработке БИС требуется учитывать факторы, влияющие на их структуру и содержание. К ним относятся: общие характеристики банка, ближние и дальние цели и стратегические направления его развития; особенности сложившейся структуры управления; общие принципы построения банковской технологии; ожидаемая архитектура системы и состав

функций, подлежащих автоматизации; объем входной и выходной информации, количество входных документов; требования к информационной безопасности.

Система управления банком выполняет в целом функции, типичные для любых управленческих систем (учет и контроль, анализ и регулирование, планирование), но она обладает особенностями распределения этих функций между элементами управленческой структуры. Учет и контроль в банке представлены операционным и бухгалтерским учетом, которые тесно связаны между собой: аналитический учет отражается в банковских лицевых счетах, а каждый лицевой счет связан с определенным балансом. Статистический учет позволяет собрать сведения об изменении отдельных показателей за отдельный период.

Анализ является функцией управления, позволяющей распознать сложившуюся экономическую ситуацию как внутри, так и вне банка. В крупных банках существуют два независимых отдела, один из которых обеспечивает анализ внутреннего состояния банка, а другой анализирует внешнюю среду.

Планирование подготавливает решения, обеспечивающие достижение поставленных целей.

Подготовленные на этапе планирования решения реализуются в рамках функции регулирования.

Объектом управления в банке является деятельность каждого подразделения или отдельного сотрудника, а также отдельная банковская операция, состоящая из ряда технологических этапов.

Структура управления банком может быть различной и зависит от размеров банка, числа видов оказываемых услуг, количества клиентов и операций, выполняемых банком.

Состав операций, осуществляемых банком на рынке услуг, оказывает влияние на структуру управления банком и на БИС. Различают активные и пассивные банковские операции. К первым относятся кассовые операции, кредиты клиентам, кредиты другим банкам, депозиты в других банках. Ко вторым относятся: депозиты клиентов, депозиты банков, кредиты банков.

Несмотря на достаточно стабильную номенклатуру банковских услуг, их реализация в виде последовательности технологических этапов и приемов может различаться.

Анализ автоматизированных банковских систем свидетельствует об отсутствии унификации и стандартизации банковских

технологий. Технологии выполнения одноименных банковских операций отличаются в различных банках. Это привело к появлению на рынке информационных технологий программных средств, обеспечивающих различную степень автоматизации банковской деятельности. В большинстве из них автоматизированы лишь самые основные, наиболее важные, с точки зрения разработчиков системы, задачи.

К БИС предъявляются следующие требования:

– постоянные изменения, происходящие в сфере банковской деятельности и затрагивающие юридическую форму, экономическую среду и банковские технологии, требуют от системы управления банком высокой степени адаптивности, т.е. БИС должны иметь гибкую структуру и быть открытыми системами, допускающими внесение необходимых изменений в случае каких-либо перестроек в банковской сфере;

– возможность «отката на дату» (контрольную точку) или «технологического отката» через систему обратных проводок «красное сторно». В соответствии с этим принципом при достижении исходной ситуации и ее фиксации сотрудники банка должны иметь возможность внесения изменений и возврата с автоматическим расчетом, закрытием и архивацией всех последующих дней;

– блокирования ввода платежных документов, приводящих к дебетовому сальдо. Если же такая ситуация не возникает и платежный документ не содержит некорректные реквизиты, банковская технология предполагает однократный ввод информации в систему и автоматическое формирование проводок по всем операциям;

– выполнения проводок и изменения лицевых счетов в реальном масштабе времени. Система должна обеспечивать постоянное изменение состояния лицевых счетов и ежедневный пересчет остатков на них с учетом дневных изменений.

Увеличение числа задач и выполняемых операций обусловили расширение применения вычислительной техники в банковской системе, а компьютерные сети обеспечили выполнение коммуникационных функций и доступ к разделенным ресурсам (передачу файлов, удаленный доступ к базам данных, удаленный запуск задач и т.д.). Торговля – один из наиболее интенсивно развивающихся секторов приложения информационных технологий. Однако в силу различных причин автоматизация здесь происходит

относительно медленно: торговля более консервативна в восприятии информационных технологий, чем большинство других сфер экономики; стартовые условия автоматизации в торговле были менее благоприятны; объективные потребности в автоматизации формировались постепенно.

Особенности автоматизации в торговле обусловлены структурными особенностями торговых предприятий.

Административные подразделения ориентированы на управление фирмой, реализацию кадровой политики, выработку стратегии и корректировку задач тактического управления. Бухгалтерия выполняет традиционные функции учета: по подразделениям, товарам, поставщикам, группам клиентов, а также по регионам (если фирма работает на региональных рынках). Технические подразделения ориентированы на поддержку бизнеса. Основными внешними связями торгового предприятия являются связи с поставщиками, покупателями и смежниками. Кроме того, в деятельности предприятия могут возникать и разовые связи.

Взаимосвязи с юридическими лицами регламентируются договорами и счетами на оплату товаров. Оплата товаров частными лицами осуществляется через кассовые операции или оплату через почтовые отправления.

Структура соответствующих информационных потоков и содержание информации в них регламентированы типовыми и внутренними инструкциями. Финансовые документы проходят через бухгалтерию. Оформление договоров осуществляется централизованно или в отделах по унифицированным типовым договорам.

Общие информационные потоки не отличаются от других групп предприятий (входящие и внутренние документы).

Торговые отделы, как правило, являются относительно независимыми с точки зрения товарной политики подразделениями предприятия. Основой управления торговой деятельностью отделов является возможность и заинтересованность отделов в поиске поставщиков и улучшении качества и форм обслуживания покупателей. Непосредственные предложения покупателей и поставщиков формируют товарный ассортимент и обеспечивают рост товарооборота отдела.

Автоматизированную информационную систему торгового предприятия можно рассматривать как совокупность автоматизированных рабочих мест:

– формирования договоров на поставку продукции (АРМ «Договор»);

– учета поступлений, хранения, распределения и реализации товарной продукции (АРМ «Товарооборот»);

– мелкооптовой (оптовой) торговли и бартерного обмена (АРМ «Опт»);

– бухгалтерского учета (АРМ «Бухгалтерия»);

– автоматизации розничной торговли и кассовых операций на основе штрихового кодирования (АРМ «Секция»);

– работы с персоналом (АРМ «Кадры»);

– юридической службы (АРМ «Юрист»);

– рекламы, маркетинговых и аналитических исследований, анализа коммерческой деятельности (АРМ «Аналитик»).

Основой для торгового предприятия служит движение товаров и денег. Поэтому автоматизация торговой деятельности предусматривает многовариантность организации закупок и торговых схем, гибкую и прозрачную схему складского и секционного учета, многокассовый, многобанковский учет денежных средств и контроль взаиморасчетов с поставщиками и покупателями.

При разработке автоматизированных информационных систем и технологий для торговых предприятий следует учитывать факторы, вытекающие из общей схемы документооборота для складской деятельности:

– товар может иметь несколько независимых единиц измерения, например, количество товара, количество упаковок, вес, стоимость;

– товар может оцениваться в различных валютах;

– товар может иметь несколько цен в зависимости от объемов и группы покупателей и поставщиков, а также состояния товара в процессе его хранения и реализуемости на рынке;

– товар может иметь различный статус, например, статус резервирования.

Особое значение имеет взаимосвязь с подсистемами торговых секций (напрямую или через внутренний склад последних), бухгалтерией и представлением аналитической и управленческой отчетности. В частности, анализ функционирования склада предусматривает получение полной картины о состоянии складов, магазинов и прочих подразделений предприятия, о закупках

и продажах с формированием любых отчетных документов в разрезах:

– поставок с анализом по подразделениям, поставщикам, товарам или группам товаров, проведением взаимозачетов, получением общего свода по поставщикам;

– продаж по различным видам торговой деятельности с анализом по поставщикам, подразделениям, покупателям и товарам;

– загрузок складов товаром на любой день в ценах остатков или продаж в различных единицах измерения товара;

– переоценок, возвратов, перемещений по поставщику, покупателю, товару или подразделению;

– транспортных расходов.

Основой для автоматизации торгового зала может служить внедрение штрихкодов в качестве стандарта деятельности предприятия. Многие торговые предприятия оснащают торговые залы интеллектуальным оборудованием: электронными кассовыми аппаратами и системами кассового обслуживания, что дает возможность: вести внутрисекционный учет, осуществлять обмен данными со складом и бухгалтерией, а также осуществлять оперативный внутрифирменный менеджмент. При этом автоматизируется получение товарных отчетов, создается возможность редактирования и ввода дополнительной информации, проведения групповой обработки операций, а также представления справок в различных разрезах в пределах внутрисекционного учета (складов, материально ответственных лиц и т.д.).

Практические задания

Задание 24. Изучите ГОСТ 34.201-89 «Виды, комплектность и обозначение документов при создании автоматизированных систем». Опишите виды и назначение документов, разрабатываемых на стадиях «Эскизный проект», «Технический проект», «Рабочая документация», заполнив таблицу 4.

Таблица 4

Виды и назначение документов

Вид документа	Код документа	Назначение документа

Задание 25. Изучите ГОСТ 34.601-90 «Автоматизированные системы. Стадии создания» и заполните таблицу 5.

Таблица 5

Стадии создания автоматизированных систем

Стадии	Этапы работ
1.	1.1 1.2 …
2.	2.1 2.2 …

Задание 26. Классифицируйте законодательные акты в области информационных систем и технологий в соответствии с критериями, обозначенными в таблице 6.

Таблица 6

Классификация законодательных актов
в области информационных систем и технологий

Раздел	Перечень документов
Основные нормативно-правовые акты Информационного права	1 2 …
Основное законодательство о программах для персональных компьютеров (электронно-вычислительных машин) и баз данных	1 2 3 …
Законодательство, связанное с интернет-деятельностью	1 2 …
Подзаконные акты	1 2 …

Вопросы для самопроверки

1. Опишите автоматизированную информационную систему налоговой службы.
2. Какова роль автоматизированной информационной системы для налоговой службы?
3. Опишите автоматизированную информационную систему «Налог».
4. Опишите банковскую информационную систему.

5. Какими свойствами обладает банковская информационная система?

6. Какие факторы следует учитывать при разработке банковской информационной системы?

7. Существует ли унификация и стандартизация банковских технологий? Обоснуйте свой ответ.

8. Опишите автоматизированные информационные системы, используемые в торговле.

9. Перечислите автоматизированные рабочие места, входящие в автоматизированную информационную систему торгового предприятия.

10. Каковы тенденции информатизации торговли в настоящее время?

8. СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Информационная сфера субъектов РФ и муниципальных образований представляет собой совокупность субъектов, осуществляющих деятельность в этой информационной сфере, региональных (муниципальных) информационных систем и сетей связи, включая телекоммуникационные системы, информационные ресурсы и общественные отношения в информационной сфере, правовое регулирование которых Конституцией РФ отнесено к предметам совместного ведения РФ, ее субъектов и муниципальных образований.

По своей природе и целям подавляющее число процессов в сфере государственного и муниципального управления являются информационными и составляют замкнутый цикл. К этим процессам относятся:

– получение управляющими субъектами информации;

– переработка и анализ полученной информации;

– принятие управленческих решений;

– доведение управленческих решений до исполнителей;

– контроль исполнения управленческих решений;

– получение информации о результатах исполнения управленческих решений.

Применительно к сфере государственного и муниципального управления информационные процессы можно определить, как процессы получения, использования или преобразования информации в ходе выполнения органом ГМУ или его должностным лицом нормативно закрепленной за ним функции или задачи.

Типовыми информационными процессами в сфере государственного и муниципального управления являются:

– *ведение документооборота*. Этот процесс осуществляется в целях: обеспечения внутреннего цикла движения организационно-распорядительной и другой требуемой в повседневной работе информации; взаимодействия с вышестоящими и подчиненными органами; реализации установленных нормативными документами функций в отношении юридических и физических лиц. Ведение документооборота включает следующие операции: прием,

подготовку, оформление, учет, согласование, рассылку документов; организацию и контроль исполнения принимаемых решений;

– *накопление информации*. Этот процесс осуществляется в целях: облегчения поиска требуемой информации; сохранения циркулирующей информации. Накопление информации включает следующие операции: ввод информации в базы данных; создание и копирование файлов документов;

– *анализ информации и на его основе прогноз и планирование*. Этот процесс осуществляется в целях: подготовки отчетности для вышестоящих органов; обеспечения принятия оперативных решений; прогнозирования будущих состояний объекта управления; планирования дальнейших управленческих действий. Данный процесс включает следующие операции: выборку требуемой информации по признакам из баз данных или электронных архивов; систематизацию и агрегирование отобранных данных; визуализацию числовой информации; выявление закономерностей, тенденций и т. д.; формулирование выводов, прогнозов, планов; изготовление аналитических и плановых документов;

– *принятие управленческих решений*. Этот процесс осуществляется в целях: выполнения функций и задач управления; регулирования состояния (деятельности) объекта управления. Принятие управленческих решений включает следующие операции: сопоставление и обобщение полученной информации; выбор наиболее приемлемого для конкретной ситуации варианта возможных действий; доведение управленческой информации до исполнителей;

– *информирование населения*. Этот процесс осуществляется в целях: отчетности о принятых решениях и результатах работы органов государственного и муниципального управления; повышения уровня информированности населения. Он включает следующие операции: публикацию материалов в СМИ; ведение сайта в Интернете; подготовку ответов на запросы и обращения юридических и физических лиц.

Системы информационного обеспечения органов государственного и муниципального управления можно разделить на следующие виды:

– государственные информационные системы – федеральные информационные системы и региональные информационные системы, созданные на основании соответственно федеральных

законов, законов субъектов Российской Федерации, на основании правовых актов государственных органов;

– муниципальные информационные системы, созданные на основании решения органа местного самоуправления;

– иные информационные системы (например, негосударственные системы, используемые в интересах предоставления информационных услуг органам государственного и муниципального управления).

Системы информационного обеспечения на федеральном уровне создаются по решению федеральных органов государственной власти и управления. Муниципальные системы – соответственно муниципальными органами власти.

Кризисные явления в территориях происходят из-за отсутствия необходимой информационной инфраструктуры в сфере государственного и муниципального управления. Отсутствие достоверной и актуальной информации, в необходимом объеме и своевременно представленной руководителю государственного и муниципального управления, лишает его возможности точной стратегической оценки ситуации и выработки адекватного прогноза развития событий. Зачастую он вынужден, полагаясь на интуицию и опыт, реализовывать некоторые тактические шаги, рискуя превратить их цепь в стратегическую ошибку. Это одна из самых серьезных угроз и ее следует отнести к информационным угрозам устойчивого развития.

Только формирование информационной инфраструктуры территорий государственного и муниципального управления, создание эффективных информационных ресурсов и соответствующих аналитических служб (подразделений) позволит преодолеть эту угрозу. Таким образом, данная проблема представляет собой совокупность четырех задач:

1. Создание информационных ресурсов субъекта, необходимых и достаточных для принятия решений и действий, не наносящих ущерб безопасности субъекта и способствующих его устойчивому развитию.

2. Качественное проектирование системы для обеспечения эффективных информационных процессов.

3. Эффективное руководство и контроль за обработкой и передачей информации.

4. Защита информационных ресурсов субъекта от несанкционированного использования, разрушения и иного информационного воздействия, представляющего угрозу устойчивому развитию субъекта.

Основу нормативно-правового обеспечения защиты информации ограниченного доступа РФ составляют Конституция РФ, Законы «О безопасности», «О государственной тайне», «Об информации, информационных технологиях и защите информации», «Положение о лицензировании деятельности по международному информационному обмену» и другие.

Государственное и муниципальное управление безусловно имеет дело с информацией ограниченного доступа. В этой сфере управления преобладает информация конфиденциального характера, но это не исключает возможности присутствия и сведений, составляющих государственную тайну.

В условиях сегодняшней России значительно возросла опасность утечки сведений, составляющих информацию ограниченного доступа. Вследствие этого важнейшими задачами органов государственного и муниципального управления являются: обеспечение необходимого баланса между потребностью в свободном обмене информацией и допустимыми ограничениями на ее распространение, а также развитие и защита государственного и муниципального информационного ресурса.

В действующем законодательстве РФ встречается упоминание о различных видах тайн (государственная, служебная, коммерческая, банковская, личная, семейная тайна, тайна следствия, связи, почтовых отправлений и другие). Приведем наиболее важные определения в данной области и дадим необходимую классификацию.

Защищаемой информацией называется информация, подлежащая защите в соответствии с требованиями правовых документов или требованиями, устанавливаемыми обладателем информации. Обладателем информации может быть – гражданин (физическое лицо), юридическое лицо, Российская Федерация, субъект Российской Федерации, муниципальное образование. К защищаемой информации относится информация ограниченным доступом, а также открытая информация, представляющая ценность.

Информацией с ограниченным доступом называется информация, доступ к которой ограничен в соответствии с Федеральным Законом с целью защиты прав и законных интересов субъектов права на тайну. Она состоит из государственной тайны и конфиденциальной информации. Конфиденциальная информация, в свою очередь, включает множество видов тайны, которое сводится к шести основным видам: персональные данные, тайна следствия и судопроизводства, служебная тайна, профессиональная тайна, коммерческая тайна, тайна изобретения, полезной модели или промышленного образца. Особую важность с точки зрения безопасности государства имеет защита информации, составляющей государственную и служебную тайну.

Государственная тайна – защищаемые государством сведения в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности РФ.

Конфиденциальная информация – информация, не составляющая государственную тайну, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ.

Персональные данные – сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях.

Тайна следствия и судопроизводства – защищаемая по закону конфиденциальная информация, ставшая известной в органах следствия и судопроизводства только на законных основаниях в ходе следствия и судопроизводства, а также служебная информация о деятельности органов следствия и судопроизводства, доступ к которой ограничен федеральным законом или в силу служебной необходимости.

Служебная тайна – защищаемая по закону конфиденциальная информация, ставшая известной в государственных органах и органах местного самоуправления только на законных основаниях и в силу исполнения их представителями служебных обязанностей, а также служебная информация о деятельности государственных органов, доступ к которой ограничен федеральным законом или в силу служебной необходимости.

Профессиональная тайна – сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений, банковская и так далее).

Коммерческая тайна – научно-техническая, технологическая, коммерческая, организационная или иная используемая в экономической деятельности информация, имеющая действительную потенциальную коммерческую ценность в силу ее неизвестности третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и по отношению к которой принимаются адекватные ее ценности меры охраны.

Тайна изобретения, полезной модели или промышленного образца – сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

В ряде случаев нет четкой границы между классификационными группами информации ограниченного доступа. Так, например, сведения, составляющие коммерческую тайну фирмы, при передаче их в органы государственной власти становятся в то же время служебной тайной этих органов. Персональные данные при передаче их в органы государственной власти также становятся в то же время служебной тайной этих органов. Информация, составляющая личную тайну, в медицинских учреждениях становится врачебной тайной.

Можно выделить первичные и вторичные виды тайн. К первичным видам тайн относятся личная, коммерческая, государственная тайны. Все остальные виды тайн вторичные, возникающие при передаче первичных тайн другим обладателям или пользователям.

Согласно законодательству обязательными признаками *информации с ограниченным доступом* должны быть:

1. Информация имеет действительную или потенциальную ценность для ее обладателя в силу неизвестности ее третьим лицам. Такими лицами могут быть государство, юридические или/и физические лица.

2. К информации нет свободного доступа на законном основании. Возможность сохранения ее неизвестной для третьих лиц установлена законом.

3. Обладатель информации принимает меры по ее защите.

При этом к *государственной тайне* относятся сведения, удовлетворяющие следующим признакам:

1. Сведения в строго установленных сферах деятельности государства (военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности) и ни в каких других.

2. Сведения, не известные широкому, точнее – неопределенному неконтролируемому, кругу лиц и представляющие ценность именно в силу такой неизвестности.

3. Сведения, распространение которых может нанести ущерб безопасности РФ. Следует подчеркнуть, что распространение этих сведений наносит ущерб не отдельным физическим или юридическим лицам, а государству в целом. При этом величина ущерба такова, что влияет на безопасность государства.

4. Сведения, относительно которых предпринимаются специальные меры защиты, направленные на предотвращение их неконтролируемого распространения.

При всем многообразии видов организаций, направлений и масштабов их деятельности, численности участников *основными объектами обеспечения информационной безопасности,* как правило, являются:

– информация в форме сведений (сведения об участниках организации, о состоянии рынка и ее активов; репутация организации и доброе имя участников организации и т.п.);

– информация в форме сообщений (документы, закрепляющие права собственности организации на материальные и нематериальные активы; документация бухгалтерского учета, налоговые декларации, договоры на выполнение работ и оказание услуг, документация на выпускаемые изделия и т.п.);

– информационная инфраструктура (автоматизированные системы обработки информации и технологического управления; техническое и программное обеспечение информационных и коммуникационных систем и сетей связи, используемых в организации, и т.п.);

– правовой статус организации как субъекта информационной сферы (права на объекты интеллектуальной собственности, на выполнение работ и оказание услуг, на доступ к открытой информации государственных органов, на коммерческую тайн и т.п., а также обязанности по представлению в уполномоченные государственные органы сведений о результатах экономической деятельности, по соблюдению режима персональных данных, по представлению заинтересованным лицам документов в случае направления заявки на участие в конкурсах и аукционах и т.п.).

Наиболее опасные угрозы безопасности этих объектов проявляются в следующих формах:

– мошенничество, связанное с завладением чужим имуществом или приобретением права на него путем обмана или злоупотребления доверием, основанных на неправомерном доступе к информационно-коммуникационным системам, конфиденциальной информации, на подделке или искажении электронных документов в информационных и коммуникационных системах, сетях;

– клевета, основанная на распространении заведомо ложной информации, порочащей честь и достоинство руководителей организации;

– нарушение авторских и смежных прав, связанных с объектами интеллектуальной собственности;

– шантаж, связанный с угрозой распространения персональных данных, иной информации, охраняемой законом в режиме тайны;

– противоправное раскрытие информации ограниченного доступа третьим лицам;

– уничтожение или повреждение информационных ресурсов, информационно-коммуникационных систем и сетей связи посредством использования и распространения вредоносных программ, нарушения правил эксплуатации персональных компьютеров и их сетей;

– причинение имущественного ущерба собственнику или иному владельцу информационно-коммуникационных систем и сетей связи путем обмана или злоупотребления доверием без признаков хищения.

Система обеспечения информационной безопасности организации характеризуется двумя составляющими: деятельностью по подготовке и реализации мер, направленных на противодействие

проявлению угроз информационной безопасности, и минимизацию последствий этих проявлений; субъектами этой деятельности.

Деятельность по обеспечению информационной безопасности базируется на следующих основных принципах:

– законность, заключающаяся в строгом и неуклонном исполнении норм законодательства Российской Федерации, соблюдении прав и свобод человека и гражданина; непрерывность, предполагающая рассмотрение деятельности в качестве одной из функций организации; комплексность, заключающаяся во всестороннем анализе фактов оказывающих влияние на риски информационной безвинности, при планировании данной деятельности и использовании всех имеющихся возможностей и выделенных ресурсов для реализации составленных планов;

– замкнутость, заключающаяся в совместном осуществлении деятельности по предупреждению проявления угроз, снижению их опасности, выявлению проявлений угроз, минимизации последствий этих проявлений, а также по оценке эффективности выполнения планов противодействия угрозам и их соответствующего уточнения.

В этой деятельности широко используются методы поощрения, убеждения и принуждения.

Меры по противодействию проявлению угроз информационной безопасности организации и минимизации последствий этих проявлений охватывают три основных направления деятельности:

– управление персоналом;

– организация объектового режима;

– организационно-техническое обеспечение.

Меры по управлению персоналом направлены на минимизацию рисков, связанных с проявлением личностных свойств и качеств участников организации, а также взаимодействующих с ней субъектов. Они включают подбор и расстановку кадров, обеспечение должной мотивации сотрудников к добросовестной работе, подготовку и повышение их квалификации.

Меры по организации объектового режима нацелены на минимизацию рисков, связанных с возможными попытками нанесения ущерба организации ее участникам и взаимодействующим с ней субъектам. Эти мероприятия включают осуществление пропускного и внутриобъектового режимов, в том числе установление и поддержание режимов информации, информационно-

коммуникационных систем и систем связи, контроль поддержания установленных режимов и проведение служебных расследований по фактам их нарушения. При этом режимы информационно-коммуникационных систем и систем связи направлены на достижение требуемых значений основных свойств безопасности, используемых в организации информационных технологий: конфиденциальности, целостности и готовности к использованию.

Меры по организационно-техническому обеспечению позволяют использовать возможности техники для установления и поддержания объектового режима. Они включают мероприятия по использованию средств защиты информации, информационных и коммуникационных систем, средств связи, а также по установлению и реализации политики безопасности в информационно-коммуникационных системах.

Основными субъектами обеспечения информационной безопасности организаций являются создаваемые в них координационные (например, советы по безопасности информационных технологий) и кадровые органы, специализированные структурные подразделения по вопросам информационной безопасности или должностные лица, а также структурные образования, специализирующиеся на оказании услуг в данной области, объединяемые в единую систему.

Практические задания

Задание 27. Оценка эффективности сайтов муниципальных образований.

1. Какие из предложенных критериев: «Посещаемость», «Информационное наполнение», «Удобство пользования», «Интерактивность», «Взаимодействие с пользователем», «Дизайн», можно использовать для оценки представления информации, размещаемой на сайтах государственных и муниципальных органов в сети Интернет? Отметьте их и объясните почему.

2. Просмотрите сайты некоторых муниципальных образований. На скольких из них есть доступ к статистическим сервисам (счётчикам)? Оцените их по выбранным критериям. Кто (какие организации) должны проводить эту оценку?

Задание 28. В справочно-правовой системе «Гарант» найти Гражданский кодекс (ч. 4,), изучить Главу 69 «Общие положения» Раздела VII «Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации».

Дать письменный ответ на вопрос: какие объекты интеллектуальной собственности, касающиеся области информационных технологий, являются объектом правового регулирования (гл. 69 Гражданского кодекса)?

Задание 29. В справочно-правовой системе «Гарант» найти Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации» (с изменениями).

Дать письменный ответ на вопрос: какие виды ответственности за правонарушения в сфере информации, информационных технологий и защиты информации предусмотрены данным Федеральным законом?

Задание 30. Создание и редактирование документов MS Excel.

1. Создать таблицу «Анализ продаж», заполнить ее, произвести расчеты, выделить максимальную и минимальную сумму покупки, отформатировать данные, назвать файл именем *Фамилия студента пример 7*. Исходные данные приведены в таблице 7.

Таблица 7

Анализ продаж

№ п/п	Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
1	Туфли	3500	150	
2	Сапоги	6500	50	
3	Куртки	8100	200	
4	Юбки	3200	56	
5	Шарфы	900	80	
6	Зонты	1500	100	
7	Перчатки	2500	70	
8	Варежки	350	25	
			Всего	
	Минимальная сумма покупки			
	Максимальная сумма покупки			

2. Заполнить таблицу на 2 листе файла (*Фамилия студента пример 7*), произвести расчёты, отформатировать данные и результаты расчета (цена и сумма с двумя знаками после запятой), выделить минимальную и максимальную суммы покупки. Лист переименовать *Продажи2***.** Исходные данные приведены в таблице 8.

Таблица 8

Анализ продаж

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.
1	Туфли	пара	3500,00	150	
2	Сапоги	пара	6500,00	60	
3	Куртка	шт.	8100,00	25	
4	Юбка	шт.	3200,00	40	
5	Шарф	шт.	900,00	80	
6	Зонт	шт.	1500,00	50	
7	Перчатки	пара	2500,00	120	
8	Варежки	пара	350,00	40	
9	Свитер	шт.	4300,00	50	
10	Сумка	шт.	5600,00	25	
				Всего	
	Минимальная сумма покупки				
	Максимальная сумма покупки				

3. Создать таблицу финансовой сводки за неделю на 3 листе файла (*Фамилия студента пример 7*), произвести расчёты, произвести фильтрацию данных, выполнить обрамление таблицы. Исходные данные приведены в таблице 9.

Таблица 9

Финансовая сводка за неделю (тыс. руб.)

Дни недели	Доход	Расход	Финансовый результат
Понедельник	3245,20	3628,50	
Вторник	4572,50	5320,50	
Среда	6251,66	5292,10	
Четверг	2125,20	3824,30	
Пятница	3896,60	3020,10	
Суббота	5420,30	4262,10	
Воскресенье	6050,60	4369,50	
Среднее значение			
Общий финансовый результат за неделю			

Задание 31. Аналитика розничных продаж в MS Excel.

Выполнить с использованием MS Excel следующие задания:

1) рассчитайте сумму продаж за месяц;

2) определите максимальную дневную выручку;

3) определите минимальную дневную выручку;

4) определите среднедневную выручку;

5) рассчитайте среднюю сумму чека с учетом указанного количества чеков и суммы продаж за месяц;

6) с использованием автофильтра сделайте выборку продаж, у которых дневная выручка:

– больше 400 000 руб./день;

– меньше 300 000 руб./день.

Рассчитайте суммы продаж по этим выборкам;

7) постройте график продаж за месяц.

Исходные данные приведены в таблице 10.

Таблица 10

Выручка магазина «Центральный» по дням

Дата	**Выручка**
01 мая 2022 г.	281 488 руб.
02 мая 2022 г.	271 285 руб.
03 мая 2022 г.	247 689 руб.
04 мая 2022 г.	312 502 руб.
05 мая 2022 г.	330 647 руб.
06 мая 2022 г.	358 665 руб.
07 мая 2022 г.	339 868 руб.
08 мая 2022 г.	338 943 руб.
09 мая 2022 г.	470 534 руб.
10 мая 2022 г.	295 677 руб.
11 мая 2022 г.	360 022 руб.
12 мая 2022 г.	338 545 руб.
13 мая 2022 г.	328 580 руб.
14 мая 2022 г.	351 078 руб.
15 мая 2022 г.	305 675 руб.
16 мая 2022 г.	340 379 руб.
17 мая 2022 г.	326 507 руб.
18 мая 2022 г.	341 764 руб.
19 мая 2022 г.	332 301 руб.

Задание 32. Использование формул в электронных таблицах.

1. Создать таблицы ведомости начисления заработной платы за два месяца на разных листах электронной книги, произвести расчёты, форматирование, сортировку и защиту данных, назвать

файл именем *Фамилия студента пример 8*. Исходные данные представлены в таблице 11.

Таблица 11

Ведомость начисления заработной платы (за октябрь)

Табельный номер	Фамилия И.О.	Оклад, руб.	Премия, руб.	Всего начислено, руб.	Удержания, руб.	К выдаче, руб.
			27,00%		13,00%	
200	Шашкин Р.Н.	19050				
201	Дугкина С.С.	18900				
202	Жарова Г.А.	18350				
203	Иванов И.Г.	18000				
204	Орлова Н.Н.	17650				
205	Петров И.Л.	17300				
206	Портнов М.Т.	16950				
207	Степанов А.В.	16700				
208	Степкина А.В.	16600				
209	Столкина И.Н.	15900				
210	Стрелков Р.М.	15700				
211	Михайлов С.Т.	15500				
212	Шорохов С.М.	15200				
213	Шпаро Н.Г.	14500				
	Всего					
Максимальный доход						
Минимальный доход						
Средний доход						

2. Переименуйте ярлычок Листа 1, присвоив ему имя «Зарплата октябрь».

3. Скопируйте содержимое листа «Зарплата октябрь» на новый лист.

4. Присвойте скопированному листу название «Зарплата ноябрь». Исправьте название месяца в название таблицы. Измените значение премии на 32%. Убедитесь, что программа произвела пересчёт формул.

5. Между колонками «Премия» и «Всего начислено» вставьте новую колонку «Доплата» и рассчитайте значение доплаты в размере 5%. Проведите остальные расчеты.

6. Проведите сортировку по фамилиям в алфавитном порядке по возрастанию.

7. Сделайте примечание к двум-трём ячейкам.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите информационную сферу субъектов РФ и муниципальных образований.
2. Опишите основные информационные процессы сферы государственного и муниципального управления.
3. Охарактеризуйте понятие «информационные процессы сферы государственного и муниципального управления».
4. Опишите типовые информационные процессы сферы государственного и муниципального управления.
5. Охарактеризуйте виды систем информационного обеспечения органов государственного и муниципального управления.
6. Кто является инициатором создания систем информационного обеспечения органов государственного и муниципального управления разных уровней?
7. Опишите нормативно-правовое обеспечение защиты информации ограниченного доступа в РФ.
8. Опишите составляющие системы обеспечения информационной безопасности организации.
9. Перечислите и опишите основные объекты обеспечения информационной безопасности.
10. Перечислите и опишите основные субъекты обеспечения информационной безопасности.

9. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Обобщающими показателями эффективности информационной системы являются показатели *экономической эффективности*, характеризующие целесообразность произведенных на создание и функционирование системы затрат. Расчет затрат обычно не составляет большого труда, а вот расчет результатов остается сложной, до конца нерешенной проблемой. Часто прибыль определяется путем экспертной оценки и по аналогии с другими подобными системами, а социальный эффект количественно вообще не определяется. Экономическая эффективность характеризует отношение результатов – величины прибыли к величине суммарных затрат на создание и эксплуатацию системы.

Прямой экономический эффект от внедрения информационно-коммуникационных технологий связан:

– с высвобождением площадей, затрачиваемых ранее на хранение документов;

– сокращением числа сотрудников при росте объема работ с документами;

– сокращением времени выполнения бизнес-процессов государственного и муниципального управления, которые связаны с экономией времени на операциях с документами.

Большое значение имеет *косвенный эффект* от внедрения:

– за счёт улучшения качества принимаемых решений;

– за счёт повышения доверия граждан к власти;

– за счёт снижения косвенных общественных издержек на содержание органов власти.

В качестве показателей экономической эффективности обычно используются: годовой экономический эффект; коэффициент экономической эффективности капитальных вложений; срок окупаемости капитальных вложений.

Любой бизнес-проект создается на базе понимания его эффективности с точки зрения востребованности и прибыльности. Как правило, преимущества информационных технологий у руководящего состава предприятий не вызывают сомнений. Окупаемость ИТ-решений признает большинство представителей топ-менеджмента компаний, однако, единой формулы подсчета

эффективности информационных систем на настоящий момент не существует. Как ни парадоксально это звучит, но для многих руководителей компаний возврат на инвестицию в информационные технологии не является главнейшим критерием для принятия решения о реализации проектов. Оценивают чаще эффективность систем с точки зрения повышения производительности труда. Однако, в международной практике сложилось несколько различных методологических подходов к оценке эффективности от эксплуатации информационных систем. Рассмотрим некоторые из них.

Инвестиции в информационные технологии дают отдачу в виде роста рыночной капитализации компании за счет её большей управляемости, прозрачности, новых компетенций, производственной культуры, привлекательности для клиентов и сотрудников, уменьшения бизнес-рисков. В долгосрочной перспективе инвестиции в ИТ снижают дисконт на поток наличности от операционной деятельности компании, повышая её биржевую стоимость, а также снижают ставку банковского процента за счет уменьшения рискованности бизнеса. ИТ являются структурным элементом системы корпоративного управления, обеспечивая потоки внешней и внутренней информации для менеджмента компании, и всех лиц так или иначе заинтересованных в содержании управленческой информации компании. ИТ являются основным источником такой информации и решают задачи по её формированию, сохранению и воспроизведению, обеспечивая конкурентоспособность, непрерывность и развитие бизнеса.

Инвестиции в ИТ являются основным инструментом для поддержания конкурентоспособности предприятия. Гарантия конкурентоспособности для предприятия – это применение ИТ в области формирования, поддержания и развития продуктовых линеек, цепочек поставок и отношений с клиентами в их динамике.

Инвестиции в ИТ формируют развитие следующих конкурентоспособных качеств компании:

– сокращение сроков поставок продуктов заказчикам;

– сокращение сроков ввода в производство новых продуктовых линеек;

– гибкость в планировании производства продукции за счет автоматизации управления материальными потоками;

– возможность управления себестоимостью продукции;

– автоматизация отношений с клиентами.

На уровне функциональных подразделений внедрение информационной системы способно разрешить проблемные места в сложившейся «фактической» системе отношений. Каждое подразделение имеет свой собственный набор параметров эффективности работы системы. Так, например, функциональное подразделение технологической подготовки производства увеличивает производительность труда технологов, маркетинг получает контроль над исполнением заказов, снабжение получает операционное планирование закупок, ориентированное на материальное обеспечение производства и т.п. Выделяют следующие подходы оценки проектов по внедрению информационных технологий: портфельный, бюджетный и проектный.

Наиболее часто используемый подход оценки проектов по внедрению информационных технологий в компании – это так называемый *портфельный подход*. Его форма представляет собой простую таблицу правильно составленного ИТ-портфеля для предприятия. Такая таблица содержит исчерпывающий перечень бизнес-процессов компании с указанием всевозможных средств их автоматизации и оптимизации в сравнении. Портфельный подход применяется для оценки эффективности ИТ руководством компании на основании оценки, проведенной специалистами ИТ-подразделения. Оценка эффективности ИТ-портфеля осуществляется, как правило, с точки зрения производительности труда (естественно, при оптимизации бизнес-процессов командой внедрения в рамках проектов по интеграции соответствующих ИТ-решений на предприятии). Таблица также содержит сведения о стоимости проектов по внедрению и поддержке ИТ-решений. Портфельный подход создан для руководителя предприятия, который в простой и доступной форме получает всю минимальную и достаточную информацию для выбора стратегического направления для развития ИТ на предприятии.

Бюджетный подход применяется на основе предпосылок о гарантированной эффективности ИТ при правильно построенных процедурах бюджетирования ИТ, мотивации персонала и контроля за расходованием средств. Данный подход применяется компаниями с уже сформировавшимся ИТ-хозяйством, когда большая часть ИТ-бюджета уходит не на внедрение новых ИТ-решений, а на поддержание уже внедренных ИТ (более 70% от бюджета). Как правило, компании определяют долю в процентах от, например,

дохода компании которая уходит на инвестиции в ИТ. При этом ключевым параметром в обосновании для формирования такого бюджета является рост производительности труда.

Стоит заметить, что на предприятиях, не освоивших ИТ-системы, такой подход не применим, так как бюджетировать расходы на ИТ в непроизводительный труд не имеет никакого смысла, сначала необходимо изменить суть бизнес-процессов, привести предприятие в соответствие с современными требованиями к ИТ-оснащенности. Инвестиции в ИТ распределяются по функциональным подразделениям, которые при должной мотивации формируют обоснование применения соответствующего ИТ-решения в привязке к росту производительности труда. Часто ИТ-бюджет осваивается функциональными подразделениями по принципу внутреннего подряда к ИТ-подразделению. Каждое из подразделений оценивает, какие решения в области ИТ являются обоснованными и необходимыми и, используя свой бюджет на ИТ, «заказывает» разработку у ИТ-подразделения. Таким образом, при внедрении ИТ-решений достигается эффективное участие в ИТ-проекте и персонала со стороны функционального подразделения, и работников ИТ-подразделения. В свою очередь, ИТ-подразделение, осваивая бюджеты от внутреннего подряда, привлекает внешних субподрядчиков для закупки/интеграции ИТ-решений.

Проектный подход. Современная финансовая теория признает четыре основных способа расчета эффективности проекта и его ценности для компании: срок окупаемости, возврат на инвестиции, внутренняя рентабельность и чистая прибыль от проекта с учетом стоимости капитала, приведенная к сегодняшнему дню. Подробное описание методологий есть в любом серьезном финансовом руководстве. Трудность заключается в том, что расчет NVP или внутренней рентабельности требует учета многих параметров (стоимость капитала, свободные потоки наличности, эффект от налогов, остаточная стоимость и т.п.), которые при отсутствии уже освоенной на предприятии информационной системы получить сложно (а зачастую и невозможно). В связи с этим наиболее распространенной методологией оценки информационных систем является ROI (от англ. return on investment) с точки зрения наглядности и простоты для руководителей компании и инвесторов. ROI, как правило, рассчитывается по функциональным подразделениям,

включенным в проект внедрения информационной системы. Недостаток данной методологии заключается в том, что в рамках горизонта функционального подразделения очень сложно количественно оценить качественное изменение в сути бизнес-процессов (как вариант, важное качественное изменение может быть просто не замечено). В связи с этим такая оценка зачастую бывает притянута за уши или проигнорирована, если проводится самостоятельно функциональными службами без участия специалистов финансового подразделения. Наиболее популярным критерием оценки целесообразности ИТ-затрат оказывается критерий *достаточности* размера затрат на информационные технологии. По аналогии с развитыми странами получают распространение показатель ИТ-затрат как доля от оборота компании и показатель доли ИТ-затрат на одного работающего.

В настоящее время для определения эффективности внедрения информационных систем предлагается ряд методик, которые можно группировать следующим образом:

1. *Традиционные финансовые методики* (Return on Investment, Total Cost of Ownership, Economic Value Added) – используют классическую теорию определения экономической эффективности инвестиций;

2. *Вероятностные методы* (Real Options Valuation, Applied Information Economics) – дают возможность оценки вероятности возникновения риска и появления новых возможностей с помощью статистических и математических моделей;

3. *Инструменты качественного анализа* (Balanced Scorecard, Information Economics) – позволяют дополнить количественные расчеты качественными оценками.

Достоинством *финансовых методов* является их база, классическая теория определения экономической эффективности инвестиций. Данные методы используют общепринятые в финансовые критерии (чистая дисконтированная стоимость, внутренняя норма прибыли и др.), что позволяет руководителям находить общий язык с финансовыми директорами. Главный недостаток состоит в ограниченности применения таких методов: они оперируют понятиями притока и оттока денежных средств, требующими конкретики и точности.

Достоинством *вероятностных методов* является возможность оценки вероятности возникновения риска и появления

новых возможностей (например, повышение конкурентоспособности продукции, снижение рисков своевременного завершения проекта) с помощью статистических и математических моделей. Здесь также возникают трудности. Во-первых, такие составляющие качества продукции, как работоспособность, зависят не только от качества проектных решений, принятых в ходе выполнения производства изделия, но и от параметров производственной системы – ее способности достаточно точно воспроизвести параметры проекта изделия. Во-вторых, ИТ-проекты развития сферы подготовки и проектирования производства (ППП) на большинстве предприятий взаимосвязаны с инновационными проектами в производственной сфере, следовательно, обособленный расчет эффективности таких проектов становится бессмысленным – необходима системность.

Достоинством качественных (эвристических) методов является реализованная в них попытка дополнить количественные расчеты качественными оценками. Они могут помочь оценить все явные и неявные факторы эффективности ИТ-проектов и увязать их с общей стратегией предприятия. Данная группа методов позволяет специалистам самостоятельно выбирать наиболее важные для них характеристики ИТ (в зависимости от специфики продукции и деятельности предприятия), устанавливать между ними соотношения, например, с помощью коэффициентов значимости.

Основной недостаток таких методов заключается в том, что для их эффективного применения предприятию необходимо самостоятельно разработать собственную детальную систему показателей и внедрить ее во всех подразделениях по всей цепочке создания дополнительной стоимости. Другой слабой стороной является фактор влияния субъективного мнения на выбор системы показателей.

Практически задания

Задание 33. Сравнение розничных продаж по группам товаров.

Выполнить с использованием MS Excel следующие задания:

1) рассчитать прирост продаж, чеков (в %) в мае по сравнению с апрелем;

2) определить долю продаж (в %) каждой группы товаров в общих продажах за апрель;

3) определить долю продаж (в %) каждой группы товаров в общих продажах за май;

4) построить диаграмму продаж товаров (по группам) за апрель. Выбрать оптимальный тип диаграммы;

5) построить диаграмму продаж товаров (по группам) за май. Выбрать оптимальный тип диаграммы;

6) построить диаграмму прироста продаж товаров (по группам) в мае по сравнению с апрелем. Выбрать оптимальный тип диаграммы.

Исходные данные представлены в таблице 12.

Таблица 12

Продажи супермаркета по группам товаров за 2 месяца

Наименование	Сумма продаж за месяц, руб.		Прирост, %	% за месяц	
	апрель	май		апрель	май
Алкогольные напитки	172531	2011069			
Бакалея	739814	668870			
Безалкогольные напитки	644928	755480			
Заморозка штучная	351292	385912			
Кондитерская продукция	1033910	893503			
Консервированная продукция	367324	275392			
Товары для животных	86782	80484			
Кулинария	467968	351358			
Молочный гастроном	1166818	1073958			
Мясной гастроном	878440	814262			
Мясо и птица глубокой заморозки	143582	107220			
Мясо свежее	272189	260851			
Овощи, фрукты	1322667	1112995			
Печатные издания	10268	16230			
Растительное масло	52009	39009			
Рыба и морепродукты	453138	382602			
Сопутствующие товары	695930	667225			
Соусы и приправы	67616	56 855			
Тара, ящики	14281	11032			
Товары для детей	41070	44360			
Хлеб и хлебобулочные изделия	210092	188136			
Яйца	50119	37739			
Всего	9242768	10234542			
Чеков	59582	67169			

Задание 34. Напишите реферат на одну из указанных ниже тем. Объем работы 10-15 страниц.

1. WEB-технологии: угрозы и возможности.

2. Технологии электронной почти и телеконференции: угрозы и возможности.

3. Технологии машинного перевода текстов: угрозы и возможности.

4. Технологии электронного документооборота: угрозы и возможности.

5. Технологии интеллектуального анализа данных: угрозы и возможности.

6. Нейронные сети: угрозы и возможности.

7. Геоинформационные технологии: угрозы и возможности.

8. История информатизации государственного управления в России и за рубежом.

9. Для чего могут быть использованы геоинформационные системы в государственном и муниципальном управлении?

10. Электронные денежные системы.

11. Информатизация общества: основные проблемы на пути к ликвидации компьютерной безграмотности.

12. Правонарушения в области информационных технологий.

13. Этические нормы поведения в информационной сети.

14. Преимущества и недостатки работы с ноутбуком, нетбуком, карманным компьютером.

15. Негативное воздействие компьютера на здоровье человека и способы защиты.

Требования к оформлению рефератов

1. Реферат сдается преподавателю в электронном виде.

2. Реферат должен содержать титульный лист, оформленный без ошибок форматирования.

3. Реферат должен содержать автоматическое оглавление, содержащее не менее пяти заголовков (не менее трех заголовков, оформленных стилем *Заголовок 1* и не менее двух заголовков, оформленных стилем *Заголовок 2* (см. ниже)).

4. Текст реферата должен быть оформлен одним стилем (создать свой стиль с именем *Текст реферата*) со следующими параметрами:

– *шрифт*: Times New Roman, 14 пт;

– *абзац*: выравнивание – по ширине, отступ первой строки – 1,25 см, остальные отступы и интервалы – 0 см, междустрочный интервал – 1,5 строки.

5. Стиль *Заголовок 1* должен быть оформлен следующим образом:

– *шрифт*: Arial, 16 пт, полужирное начертание, цвет текста – черный;

– *абзац*: выравнивание – по центру, отступ первой строки – нет, отступы слева и справа – 0 см, интервалы перед и после – 26 пт и 30 пт соответственно, междустрочный интервал – 1,5 строки.

6. Стиль *Заголовок 2* должен быть оформлен следующим образом:

– *шрифт*: Arial, 15 пт, полужирное начертание, цвет текста – черный;

– *абзац*: выравнивание – по центру, отступ первой строки – нет, отступы слева и справа – 0 см, интервалы перед и после – 18 пт и 18 пт соответственно, междустрочный интервал – 1,5 строки.

7. Реферат должен содержать не менее трех сносок, оформленных по следующим требованиям (обновить стиль *Текст сноски*):

– *шрифт*: Times New Roman, 12 пт;

– *абзац*: выравнивание – по ширине, отступ первой строки – 1,25 см, остальные отступы и интервалы – 0, междустрочный интервал – 1,5 строки.

8. Все страницы должны быть пронумерованы. Номер страницы должен стоять в нижнем колонтитуле с выравниванием по центру. Первые две страницы должны входить в общую нумерацию страниц, но знак номера на этих страницах стоять не должен.

9. Текст реферата должен содержать хотя бы один маркированный список: маркер установить по левому непечатаемому полю.

10. Текст реферата должен содержать хотя бы один нумерованный список. Нумерацию выбрать русскими буквами со скобкой: а), б), в), … Нумерацию установить по левому непечатаемому полю.

11. Реферат должен содержать автоматический список используемой литературы, содержащий не менее трех описаний источников.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «эффективность информационной системы».
2. Дайте определение понятию «экономическая эффективность системы».
3. Опишите прямой экономический эффект от внедрения информационно-коммуникационных технологий.
4. Опишите косвенный эффект от внедрения информационно-коммуникационных технологий.
5. Перечислите показатели экономической эффективности.
6. Перечислите и опишите подходы оценки проектов по внедрению информационных технологий.
7. Перечислите критерии оценки целесообразности ИТ-затрат.
8. Перечислите и опишите методики для определения эффективности внедрения информационных систем.
9. Опишите традиционные методики определения эффективности внедрения информационных систем.
10. Опишите вероятностные методы определения эффективности внедрения информационных систем.

Тестовые задания

1. Информационные технологии – это:

а) совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенная технологическим процессом и обеспечивающая сбор, накопление, хранение, поиск, обработку и выдачу информации;

б) последовательность операций при обработке информации;

в) совокупность информационных, человеческих, технологических и финансовых ресурсов и методов их взаимодействия, организованных для достижения стратегических целей.

2. Информационная технология решения экономических задач включает следующие важнейшие процедуры, сгруппированные по функционально-временным стадиям:

а) сбор и регистрация информации, передача ее к месту обработки, вычислительная обработка, использование информации;

б) сбор и регистрация информации, передача ее к месту обработки, машинное кодирование данных, хранение и поиск, вычислительная обработка, тиражирование информации, использование информации;

в) машинное кодирование данных, передача ее к месту обработки, вычислительная обработка, тиражирование информации, использование информации.

3. Под стандартизацией технологии обработки информации понимается:

а) унифицированная система операций обработки данных;

б) разработка технологического процесса обработки информации на основе стандартов;

в) разработка детализированных и унифицированных схем технологических процессов, в которых установлен состав и последовательность выполнения операций.

4. Требования, предъявляемые к технологическому процессу обработки информации:

а) результаты обработки выдаются пользователю после выполнения так называемых пакетов заданий;

б) информация для управления должна выдаваться оперативно;

в) защита данных, разработка программы обработки данных;

г) технологический процесс должен быть достаточно простым;

д) процесс обработки информации должен быть максимально автоматизирован;

е) централизованная обработка информации.

5. Способы доступа и общения с персональным компьютером:

а) пакетный режим;

б) централизованная форма;

в) децентрализованная форма;

г) диалоговый режим;

д) интерактивный режим.

6. Что такое интерактивный режим работы пользователя с персональным компьютером?

а) обмен сообщениями между пользователем и системой в режиме диалога;

б) результаты обработки выдаются пользователю после выполнения так называемых пакетов заданий;

в) централизованная обработка информации.

7. Классификация информационных технологий по типу обрабатываемой информации:

а) СУБД, алгоритмические языки, графические процессоры и табличные процессоры, текстовые процессоры, гипертекст, экспертные системы;

б) данные, текст, СУБД, алгоритмические языки, гипертекст, экспертные системы;

в) графика, табличные процессоры, текстовые процессоры, гипертекст, знание, средства мультимедиа, СУБД, экспертные системы.

8. Классификация ИТ по типу пользовательского интерфейса:

а) системный интерфейс;

б) пользовательский интерфейс;

в) графический интерфейс;

г) прикладной интерфейс.

9. Классификация информационных технологий по уровню интеграции информационной базы:

а) типовые операции обработки экономической информации, осуществляемые на основании оригинальных программ;

б) типовые операции обработки экономической информации, осуществляемые в пакетном режиме;

в) типовые операции обработки экономической информации, использующие автономные файлы, базы данных и распределенные базы данных.

10. Укажите правильное определение информационного бизнеса:

а) информационный бизнес – это производство и торговля компьютерами;

б) информационный бизнес – это предоставление инфокоммуникационных услуг;

в) информационный бизнес – это производство, торговля и предоставление информационных продуктов и услуг;

г) информационный бизнес – это торговля программными продуктами.

11. База знаний – это совокупность моделей, правил и факторов (данных), порождающих анализ и выводы для нахождения решений сложных задач в некоторой предметной области:

а) нет;

б) да.

12. Внемашинные информационные ресурсы предприятия – это…

а) управленческие документы;

б) файлы;

в) хранилища данных;

г) базы знаний;

д) базы данных.

13. Информационные модели предназначены для…

а) отражения информационных потоков между объектами и отношений между ними;

б) содержательного отражения отношений между объектами;

в) математического отражения структуры явлений;

г) математического отражения объектов;
д) отражения качественных характеристик процессов.

14. С помощью автоматизированного рабочего места усиливается интеграция управленческих функций, и каждое более или менее «интеллектуальное» рабочее место обеспечивает работу в многофункциональном режиме:
а) да;
б) нет.

15. Информационная технология – это…
а) совокупность технических средств;
б) совокупность организационных средств;
в) совокупность операций по сбору, обработке, передаче и хранению данных с использованием методов и средств автоматизации;
г) множество информационных ресурсов;
д) совокупность программных средств.

16. Данные об объектах, событиях и процессах – это…
а) необработанные сообщения, отражающие отдельные факты, процессы, события;
б) предварительно обработанная информация;
в) содержимое баз знаний;
г) сообщения, находящиеся в хранилищах данных.

17. Укажите характеристики информационной системы, которые следует использовать для ее оценки и выбора:
а) сопровождаемость;
б) структура баз данных;
в) форматы данных;
г) количество программных модулей;
д) практичность и удобство;
е) функциональные возможности;
ж) эффективность;
з) надежность и безопасность.

18. С какой целью используется процедура сортировки данных?..
а) для контроля данных;

б) для получения итогов различных уровней;

в) для ввода данных;

г) для передачи данных.

19. Открытая информационная система – это…

а) система, ориентированная на оперативную обработку данных;

б) система, включающая в себя различные информационные сети;

в) система, созданная на основе международных стандартов;

г) система, предназначенная для выдачи аналитических отчетов;

д) система, включающая в себя большое количество программных продуктов.

20. Укажите функции, выполняемые информационным менеджером предприятия…

а) разработка прикладных программ;

б) организация внедрения информационной системы и обучения персонала;

в) разработка операционных систем;

г) приобретение информационных технологий с нужными функциями и свойствами;

д) оценка рынка программных продуктов с помощью маркетингового инструментария;

е) обеспечение эксплуатации информационной системы: администрирование, тестирование, адаптация, организация безопасности;

ж) планирование внедрения и модернизации информационной системы, ее поиск на рынке программных продуктов.

21. Укажите правильное определение системы…

а) система – это множество процессов;

б) система – это множество взаимосвязанных элементов или подсистем, которые сообща функционируют для достижения общей цели;

в) система – это множество объектов;

г) система – это не связанные между собой элементы.

22. Информация – это…

а) сообщения, зафиксированные на машинных носителях;

б) предварительно обработанные данные, годные для принятия управленческих решений;

в) сообщения, находящиеся в памяти компьютера;

г) сообщения, находящиеся в хранилищах данных.

23. Выберите правильное определение процесса кодирования экономической информации…

а) кодирование – это присвоение классификационных признаков;

б) кодирование – это шифрование;

в) кодирование – это поиск классификационных признаков;

г) кодирование – это присвоение условного обозначения объектам номенклатуры.

24. Укажите информационные технологии, которые можно отнести к базовым:

а) табличные процессоры;

б) экспертные системы;

в) системы управления базами данных;

г) транзакционные системы;

д) мультимедиа и Web-технологии;

е) текстовые процессоры;

ж) управляющие программные комплексы;

з) графические процессоры;

и) системы формирования решений.

25. Каким образом изменяются затраты в результате использования инфокоммуникационных технологий?

а) накапливаются;

б) возрастают;

в) исчезают;

г) **снижаются**;

д) распределяются.

26. Что такое информационная безопасность?..

а) препятствие несанкционированному изменению информации, корректное по форме и содержанию, но другое по смыслу;

б) препятствие физическому уничтожению информации;

в) препятствие ознакомлению постороннего лица с содержанием секретной информации;

г) защита информации от утечки, модификации и утраты.

27. Может ли автоматизированная информационная технология управлять производственным или технологическим процессом?

а) нет;

б) да.

28. Автоматизированное рабочее место – это совокупность информационно-программно-технических ресурсов, обеспечивающих конечному пользователю обработку данных и автоматизацию управленческих функций в конкретной предметной области:

а) нет;

б) да.

29. Укажите функции электронного документооборота…

а) мониторинг выполнения распоряжений;

б) организация решения транзакционных задач;

в) поиск электронных документов в архиве;

г) хранение электронных документов в архиве;

д) решение прикладных задач;

е) организация решения аналитических задач;

ж) маршрутизация и передача документов в структурные подразделения.

30. Цель информатизации общества заключается в…

а) удовлетворении духовных потребностей человека;

б) максимальном удовлетворении информационных потребностей отдельных граждан, их групп, предприятий, организаций и т. д. за счет повсеместного внедрения компьютеров и средств коммуникаций;

с) справедливом распределении материальных благ.

31. Искусственный интеллект – это:

а) программная система, имитирующая на компьютере мышление человека;

б) создание машин, обнаруживающих поведение, которое у людей называется интеллектуальным;

в) наука, основанная на базе вычислительной техники, математической логики, программирования, психологии, лингвистики, нейрофизиологии и других отраслей знаний.

32. Информационная система управления – …

а) совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, других технологических средств и специалистов, предназначенная для обработки информации и принятия управленческих решений;

б) сложная компьютерная сеть;

в) набор специальных математических и экономических методов;

г) банк данных;

д) нет правильного ответа.

33. Информационная система управления должна решать текущие задачи:

а) стратегического планирования;

б) тактического планирования;

в) бухгалтерского учета;

г) оперативного управления фирмой;

д) все вышеперечисленное.

34. Информационные системы управления позволяют:

а) повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;

б) обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;

в) добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;

г) согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях; за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии;

д) все вышеперечисленное.

35. Основными классификационными признаками автоматизированных информационных систем являются:

а) уровень в системе государственного управления;

б) область функционирования экономического объекта;

в) виды процессов управления;

г) степень автоматизации информационных процессов;

д) все вышеперечисленное.

36. В соответствии с признаком классификации по уровню государственного управления автоматизированные информационные системы делятся на …

а) федеральные, территориальные (региональные) и муниципальные;

б) простые и сложные;

в) линейные и нелинейные;

г) локальные и глобальные;

д) нет правильного ответа.

37. Информационные системы федерального значения …

а) решают задачи информационного обслуживания аппарата административного управления и функционируют во всех регионах страны;

б) предназначены для решения информационных задач управления административно-территориальными объектами, расположенными на конкретной территории;

в) функционируют в органах местного самоуправления для информационного обслуживания специалистов и обеспечения обработки экономических, социальных и хозяйственных прогнозов, местных бюджетов, контроля и регулирования деятельности всех звеньев социально-экономических областей города, административного района;

г) все ответы верны;

д) нет правильного ответа.

38. Информационные системы управления технологическими процессами …

а) предназначены для решения информационных задач управления административно-территориальными объектами, расположенными на конкретной территории;

б) функционируют в органах местного самоуправления для информационного обслуживания специалистов и обеспечения обработки экономических, социальных и хозяйственных прогнозов, местных бюджетов, контроля и регулирования деятельности всех звеньев социально-экономических областей города, административного района;

в) предназначены для автоматизации различных технологических процессов (гибкие технологические процессы, энергетика и т. д.);

г) представляют собой многоуровневые, иерархические системы, которые сочетают в себе ИС управления технологическими процессами и ИС управления предприятиями;

д) все ответы верны.

39. Интегрированные информационные системы …

а) предназначены для автоматизации всех функций управления фирмой и охватывают весь цикл функционирования экономического объекта: начиная от научно-исследовательских работ, проектирования, изготовления, выпуска и сбыта продукции до анализа эксплуатации изделия;

б) используются для автоматизации всех функций управления фирмой или корпорацией, имеющей территориальную разобщенность между подразделениями, филиалами, отделениями, офисами и т. д.;

в) обеспечивают решение научно-исследовательских задач на базе экономико-математических методов и моделей;

г) используются для подготовки специалистов в системе образования, при переподготовке и повышении квалификации работников различных отраслей экономики;

д) все ответы верны.

40. Корпоративные информационные системы …

а) предназначены для автоматизации всех функций управления фирмой и охватывают весь цикл функционирования экономического объекта: начиная от научно-исследовательских работ, проектирования, изготовления, выпуска и сбыта продукции до анализа эксплуатации изделия;

б) используются для автоматизации всех функций управления фирмой или корпорацией, имеющей территориальную

разобщенность между подразделениями, филиалами, отделениями, офисами и т. д.;

в) обеспечивают решение научно-исследовательских задач на базе экономико-математических методов и моделей;

г) используются для подготовки специалистов в системе образования, при переподготовке и повышении квалификации работников различных отраслей экономики;

д) все ответы верны.

41. Обучающие информационные системы…

а) предназначены для автоматизации всех функций управления фирмой и охватывают весь цикл функционирования экономического объекта: начиная от научно-исследовательских работ, проектирования, изготовления, выпуска и сбыта продукции до анализа эксплуатации изделия;

б) используются для автоматизации всех функций управления фирмой или корпорацией, имеющей территориальную разобщенность между подразделениями, филиалами, отделениями, офисами и т. д.;

в) обеспечивают решение научно-исследовательских задач на базе экономико-математических методов и моделей;

г) используются для подготовки специалистов в системе образования, при переподготовке и повышении квалификации работников различных отраслей экономики;

д) все ответы верны.

42. По степени автоматизации информационных процессов информационные системы подразделяются на:

а) ручные информационные системы;

б) автоматизированные информационные системы;

в) автоматические информационные системы;

г) все вышеперечисленное;

д) нет правильного ответа.

43. Информационная технология представляет собой процесс, состоящий из четко регламентированных правил выполнения операций над информацией, циркулирующей в информационной системе, и зависит от многих факторов, которые систематизируются по следующим классификационным признакам:

а) степень централизации технологического процесса;

б) тип предметной области; степень охвата задач управления;

в) класс реализуемых технологических операций;

г) тип пользовательского интерфейса; способ построения сети;

д) все вышеперечисленное.

44. По степени централизации технологического процесса информационные технологии в системах управления делят на…

а) централизованные, децентрализованные и комбинированные технологии;

б) линейные и нелинейные технологии;

в) компьютерные и бумажные технологии;

г) комбинированные и иерархические технологии;

д) нет правильного ответа.

45. По степени охвата автоматизированной информационной технологией задач управления выделяют…

а) автоматизированную обработку информации на базе использования средств вычислительной техники;

б) автоматизацию функций управления;

в) информационную технологию поддержки принятия решений, которые предусматривают использование экономико-математических методов, моделей и специализированных пакетов прикладных программ для аналитической работы и формирования прогнозов, составления бизнес-планов, обоснованных оценок и выводов по изучаемым процессам;

г) все вышеперечисленное;

д) нет правильного ответа.

46. Выбор стратегии организации автоматизированной информационной технологии определяется следующими факторами:

а) областью функционирования предприятия или организации;

б) типом предприятия или организации; производственно-хозяйственной или иной деятельностью;

в) принятой моделью управления организацией или предприятием;

г) новыми задачами в управлении; существующей информационной инфраструктурой;

д) все вышеперечисленное.

47. Обязательными элементами проектируемого технологического обеспечения информационной технологии являются:

а) информационное, лингвистическое;

б) техническое, программное, математическое;

в) организационное, правовое;

г) эргономическое;

д) все вышеперечисленное.

48. Информационное обеспечение (ИО) …

а) представляет собой совокупность проектных решений по объемам, размещению, формам организации информации, циркулирующей в информационной системе;

б) включает в себя специально организованные для автоматического обслуживания совокупность показателей, классификаторов и кодовых обозначений элементов информации, унифицированные системы документации, массивы информации в базах и банках данных на машинных носителях;

в) включает также персонал, обеспечивающий надежность хранения, своевременность и качество технологии обработки информации;

г) все ответы верны;

д) нет правильного ответа.

49. Техническое обеспечение (ТО) представляет собой …

а) комплекс технических средств (технические средства сбора, регистрации, передачи, обработки, отображения, тиражирования информации, оргтехника и др.), обеспечивающих работу информационной технологии;

б) совокупность программ, реализующих функции и задачи информационной системы и обеспечивающих устойчивую работу комплексов технических средств;

в) совокупность математических методов, моделей и алгоритмов обработки информации, используемых при решении функциональных задач и в процессе автоматизации проектировочных работ;

г) комплекс документов, составленный в процессе проектирования информационной системы, утвержденный и положенный в основу эксплуатации;

д) нет правильного ответа.

50. В проектировании информационной системы управленческой деятельности используются системотехнические подходы, главными из которых являются:

а) кибернетический подход, предполагающий постановку цели функционирования управленческой деятельности объекта, моделирование структуры и динамики развития рыночных процессов, установление наличия прямых и обратных информационных связей, декомпозиции систем и модулей;

б) открытость и возможность совершенствования всего комплекса и каждого компонента в отдельности; внутренняя непротиворечивость системы, как на уровне данных, так и уровне управляющих процедур;

в) минимизация бумажного документооборота; обеспечение эффективности функционирования всей системы;

г) рационализация технологических цепочек за счет внедрения стандартизированных модулей;

д) все вышеперечисленное.

51. Информационное обеспечение включает …

а) совокупность единой системы показателей, потоков информации – вариантов организации документооборота;

б) системы классификации и кодирования экономической информации;

в) унифицированную систему документации;

г) различные информационные массивы (файлы), хранящиеся в машине и на машинных носителях и имеющие различную степень организации;

д) все вышеперечисленное.

52. Назначение информационного обеспечения обусловливает требования, предъявляемые к нему:

а) представлять полную, достоверную и своевременную информацию для реализации всех расчетов и процессов принятия управленческих решений в функциональных подсистемах ИТ с

минимумом затрат на ее сбор, хранение, поиск, обработку и передачу;

б) обеспечивать взаимную увязку задач функциональных подсистем на основе однозначного формализованного описания их входов и выходов на уровне показателей и документов;

в) предусматривать эффективную организацию хранения и поиска данных, позволяющую формировать данные в рабочие массивы под регламентированные задачи и функционировать в режиме информационно-справочного обслуживания;

г) в процессе решения экономических задач обеспечивать совместную работу управленческих работников и компьютера в режиме диалога;

д) все вышеперечисленное.

53. Различные программные продукты для компаний сферы малого бизнеса позволяют вести полный и оперативный учет и анализ внутрихозяйственной деятельности, реализовывать электронный документооборот, необходимый для принятия управленческих решений, и выполнять следующие функции:

а) контроль и прогнозирование деятельности организации, определение вклада каждого сотрудника и обеспечение их взаимозаменяемости;

б) формирование бухгалтерских документов, исключение ошибок при их заполнении; учет денежных средств на счетах и в кассе;

в) ведение бухгалтерского учета, интеграцию с бухгалтерскими программами и кассовыми аппаратами, ведение журнала работ; автоматизацию работы отдела кадров с ведением табеля учета рабочего времени, формирование статистических форм отчетов; ведение справочников персонала и т.п.;

г) автоматизацию складских операций; ведение списков фирм, клиентов и отслеживание истории взаимодействия с ними; удобный и быстрый поиск справочной, юридической информации и т.д.;

д) все вышеперечисленное.

54. Главная цель создания хранилищ данных состоит в том, чтобы сделать все значимые для управления бизнесом данные …

а) доступными в стандартизированной форме;

б) пригодными для моделирования, анализа и получения необходимых отчетов;

в) оформленными на бумажных носителях;

г) верные ответы а) и б);

д) ответы а), б) и в) верны.

55. Необходимость в разработке программного обеспечения обусловливается следующим:

а) обеспечить работоспособность технических средств, так как без программного обеспечения они не могут осуществить никаких вычислительных и логических операций;

б) обеспечить взаимодействие пользователя с техникой;

с) сократить цикл от постановки задачи до получения результата ее решения;

в) повысить эффективность использования ресурсов технических средств;

г) все вышеперечисленное.

56. К типовым технологическим операциям относят …

а) сбор и регистрацию информации, ее передачу;

б) ввод, обработку, вывод;

в) хранение, накопление;

г) поиск, анализ, прогноз, принятие решений;

д) все вышеперечисленное.

57. Процедуры обработки включают:

а) операции ввода информации в систему;

б) ввода, обработки, вывода результатов;

в) отображения результатов и их контроля;

г) все вышеперечисленное;

д) нет правильного ответа.

58. Режим реального времени – …

а) это технология, которая обеспечивает такую реакцию управления объектом, которая соответствует динамике его производственных процессов;

б) технология, которая предусматривает чередование во времени процессов решения разных задач в одном компьютере;

в) это технология выполнения обработки или вычислений, которая может прерываться другими операциями;

г) технология взаимодействия процессов решения задач со скоростью, достаточной для осмысления и реакции пользователей;

д) нет правильного ответа.

59. Диалоговый режим – …

а) это технология, которая обеспечивает такую реакцию управления объектом, которая соответствует динамике его производственных процессов;

б) технология, которая предусматривает чередование во времени процессов решения разных задач в одном компьютере;

в) это технология выполнения обработки или вычислений, которая может прерываться другими операциями;

г) технология взаимодействия процессов решения задач со скоростью, достаточной для осмысления и реакции пользователей;

д) нет правильного ответа.

60. Выбор программного обеспечения информационной технологии фирмы определяется требованиями, предъявляемыми к современной технологии, перечнем решаемых задач и конфигурацией комплекса технических средств, используемых на предприятии. Такими требованиями являются:

а) надежность;

б) эффективность использования ресурсов вычислительной техники;

в) структурность, модульность, эффективность по затратам;

г) дружественность по отношению к пользователям;

д) все выше перечисленное.

Глоссарий

Автоматизированная информационная система (АИС) – комплекс, включающий в себя вычислительное и коммуникационное оборудование, программное обеспечение, лингвистические средства, информационные ресурсы, а также персонал, обеспечивающий поддержку динамической информационной модели предметной области для удовлетворения информационных потребностей пользователей.

Активные угрозы безопасности информации – угрозы, имеющие целью нарушение нормального процесса функционирования посредством целенаправленного воздействия на аппаратные, программные и информационные ресурсы.

Аппаратные технические средства – устройства, встраиваемые непосредственно в вычислительную технику, или устройства, которые сопрягаются с подобной аппаратурой по стандартному интерфейсу.

Базовая информационная технология – аппаратные (технических) средства, предназначенные для организации процесса переработки данных (информации, знаний), а также аппаратные (технические) средства, предназначенные для организации связи и передачи данных (информации, знаний).

Государственная тайна – защищаемые государством сведения в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности РФ.

Диалоговый режим реализации информационных технологий – режим, при котором происходит непосредственный и двухсторонний обмен информацией, командами или инструкциями между человеком и ЭВМ.

Документированная информация (документ) – зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Жизненный цикл – период создания и использования информационных систем, охватывающий ее различные состояния, начиная с момента возникновения необходимости в данной

информационной системе и заканчивая моментом ее полного выхода из эксплуатации.

Защищаемая информация – информация, подлежащая защите в соответствии с требованиями правовых документов или требованиями, устанавливаемыми обладателем информации.

Интегрированные информационные технологии – 1) современные информационные технологии, включающие обработку различных видов информации;

2) взаимосвязанная совокупность отдельных информационных технологий с развитым информационным взаимодействием.

Интерактивный режим реализации информационных технологий – режим, обеспечивающий обработку данных в системах реального времени при условии вмешательства извне.

Информационная среда (***информационное поле принятия решений***) – с одной стороны, проводник, преобразователь и распространитель информации, а с другой – источник побудительных причин деятельности людей.

Информационная модель – совокупность информации, характеризующая свойства и состояние объекта, процесса или явления.

Информационная технология – 1) система методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки, анализа, выдачи данных, информации и знаний на основе применения аппаратных и программных средств в соответствии с требованиями, предъявляемыми пользователями;

2) совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, передачу, обработку, накопление, хранение, актуализацию, поиск информации и принятие решений по управлению объектом

Информационные ресурсы – отдельные документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других видах и информационных систем).

Информация – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

Информация с ограниченным доступом – информация, доступ к которой ограничен в соответствии с Федеральным Законом

с целью защиты прав и законных интересов субъектов права на тайну.

Кадастр (регистр) **–** систематизированный свод регламентированных учетных сведений об определенном объекте (субъекте), составляемый на основе периодических или непрерывных наблюдений над объектом (субъектом) и включающий его основные регистрационные характеристики, которые редко изменяются и используются для описания этих объектов в различных базах данных.

Каскадная модель жизненного цикла информационной системы – переход на следующий этап после полного окончания работ по предыдущему этапу.

Коммерческая тайна – научно-техническая, технологическая, коммерческая, организационная или иная используемая в экономической деятельности информация, имеющая действительную потенциальную коммерческую ценность в силу ее неизвестности третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании и по отношению к которой принимаются адекватные ее ценности меры охраны.

Контролируемая информация – обязательная для использования информация при принятии решений.

Конфиденциальная информация – информация, не составляющая государственную тайну, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ.

Криптография – наука об обеспечении секретности и подлинности передаваемых сообщений.

Маскировка как метод защиты информации – метод защиты информации путем ее криптографического закрытия.

Моральный износ, моральное устаревание – прекращение удовлетворения требований к информационной системе.

Неконтролируемая информация – накапливающаяся в организации невостребованная информация

Обеспечивающие информационные технологии – это технологии обработки информации, которые могут использоваться как инструментарий в различных предметных областях для решения различных задач.

Пакетный (фоновый) режим реализации информационных технологий – режим, обеспечивающий обработку данных порциями без вмешательства извне.

Пассивные угрозы безопасности информации – угрозы, направленные на несанкционированное использование информационных ресурсов, не оказывая при этом влияния на ее функционирование.

Персональные данные – сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, за исключением сведений, подлежащих распространению в средствах массовой информации в установленных федеральными законами случаях.

Побуждение как метод защиты информации – метод защиты, который побуждает пользователя и персонал системы не нарушать установленные порядки за счет соблюдения сложившихся моральных и этических норм.

Поэтапная модель жизненного цикла информационной системы с промежуточным контролем – итерационная модель разработки информационной системы и информационных технологий с циклами обратных связей между этапами.

Предметная технология – последовательность технологических этапов по преобразованию первичной информации в результатную в определенной предметной области, независящая от использования средств вычислительной техники и информационной технологии.

Препятствие как метод защиты информации – метод физического преграждения пути злоумышленнику к защищаемой информации (к аппаратуре, носителям информации и т.д.).

Принуждение как метод защиты информации –метод защиты, при котором пользователи и персонал системы вынуждены соблюдать правила обработки, передачи и использования защищаемой информации под угрозой материальной, административной или уголовной ответственности.

Профессиональная тайна – сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами (врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, почтовых отправлений, телеграфных или иных сообщений, банковская и так далее).

Регламентация как метод защиты информации – метод защиты информации, создающий такие условия автоматизированной обработки, хранения и передачи защищаемой информации,

при которых возможности несанкционированного доступа к ней сводились бы к минимуму.

Режим разделения времени как режим реализации информационных технологий – режим, обеспечивающий чередование различных процессов обработки данных в одном компьютере-сервере.

Режим реального времени (онлайн) как режим реализации информационных технологий – режим, обеспечивающий обработку данных в соответствии с динамикой производственного процесса.

Сетевой режим реализации информационных технологий – режим, обеспечивающий обработку данных с использованием удаленных программных и технических средств.

Служебная тайна – защищаемая по закону конфиденциальная информация, ставшая известной в государственных органах и органах местного самоуправления только на законных основаниях и в силу исполнения их представителями служебных обязанностей, а также служебная информация о деятельности государственных органов, доступ к которой ограничен федеральным законом или в силу служебной необходимости.

Случайные (непреднамеренные) угрозы безопасности информации – ошибки в программном обеспечении, выходы из строя аппаратных средств, неправильные действия пользователей и т.п.

Спиральная модель жизненного цикла информационной системы – делается упор на начальные этапы жизненного цикла: анализ требований, проектирование спецификаций, предварительное и детальное проектирование.

Тайна изобретения, полезной модели или промышленного образца – сведения о сущности изобретения, полезной модели или промышленного образца до официальной публикации информации о них.

Тайна следствия и судопроизводства – защищаемая по закону конфиденциальная информация, ставшая известной в органах следствия и судопроизводства только на законных основаниях в ходе следствия и судопроизводства, а также служебная информация о деятельности органов следствия и судопроизводства, доступ к которой ограничен федеральным законом или в силу служебной необходимости.

Технологический процесс обработки информации – упорядоченная последовательность взаимосвязанных действий, выполняемых в строго определенной последовательности с момента возникновения информации до получения заданных результатов.

Угроза безопасности информации – действие или событие, которое может привести к разрушению, искажению или несанкционированному использованию информационных ресурсов.

Умышленные угрозы безопасности информации – угрозы, преследующие цель нанесения ущерба пользователям автоматизированной информационной системы.

Управление доступом как метод защиты информации – метод защиты информации путем регулирования использования всех ресурсов информационной системы (элементов баз данных, программных и технических средств).

Физические технические средства – автономные устройства и системы (замки на дверях, где размещена аппаратура, решетки на окнах, электронно-механическое оборудование охранной сигнализации и др.).

Форма – документы, имеющие стандартное расположение постоянной части (линии, изображения, текст и другие элементы документа, не зависящие от текста заполнения и присутствующие на исходном бланке или в исходном компьютерном представлении).

Функциональная информационная технология – модификация обеспечивающих информационных технологий, при которой реализуется какая-либо из предметных технологий.

Рекомендуемая литература

1. Информационные ресурсы и технологии в экономике : учебное пособие / под ред. А. Н. Романова. – М. : Вузовский учебник, 2018. – 319 с.

2. Информационные системы и технологии : учебник / под ред. Ю. Ф. Тельнова. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 544 с.

3. Балдин, К. В. Информационные технологии в менеджменте : учебник. – М. : Academia, 2018. – 203 с.

4. Ветитнев, А. М. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме : учебное пособие / А. М. Ветитнев, В. В. Коваленко, В. В. Коваленко. – М. : Форум, 2018. – 128 с.

5. Гаврилов, Л. П. Информационные технологии в коммерции : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2018. – 47 с.

6. Горбенко, А. О. Информационные технологии в налогообложении : учебное пособие / А. О. Горбенко, А. В. Мамасуев. – М. : Инфра-М, 2018. – 384 с.

7. Гохберг, Г. С. Информационные технологии : учебник. – М. : Academia, 2018. – 474 с.

8. Данелян, Т. Я. Информационные технологии в налоговом администрировании : учебник. – М. : Ленанд, 2019. – 264 с.

9. Жук, Ю. А. Информационные технологии: мультимедиа : учебное пособие. – СПб. : Лань, 2018. – 210 с.

10. Ивасенко, А. Г. Информационные технологии в экономике и управлении : учебное пособие / А. Г. Ивасенко, А. Ю. Гридасов, В. А. Павленко. – М. : КноРус, 2021. – 288 с.

11. Коканова, Р. А. Компьютерные информационные технологии в документационном обеспечении управления : учебное пособие / Р. А. Коканова, А. Ф. Климова. – М. : КноРус, 2018. – 288 с.

12. Коломейченко, А. С. Информационные технологии : учебное пособие / А. С. Коломейченко, Н. В. Польшакова, О. В. Чеха. – СПб. : Лань, 2018. – 228 с.

13. Коробов, Н. А. Информационные технологии в сфере торговли и коммерции : учебное пособие. – М. : Academia, 2017. – 608 с.

14. Лашина, М. В. Информационные системы и технологии в экономике и маркетинге : учебное пособие / М. В. Лашина, Т. Г. Соловьев. – М. : КноРус, 2018. – 480 с.

15. Логинов, В. Н. Информационные технологии управления : учебное пособие. – М. : КноРус, 2018. – 416 с.
16. Мельников, В. П. Информационные технологии : учебник. – М. : Академия, 2018. – 176 с.
17. Михеева, Е. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебное пособие / Е. В. Михеева. – М. : Academia, 2018. – 61 с.
18. Михеева, Е. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности экономиста и бухгалтера : учебное пособие. – М. : Academia, 2018. – 64 с.
19. Михеева, Е. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник. – М. : Академия, 2018. – 224 с.
20. Морозов, М. А. Информационные технологии в туристской индустрии : учебное пособие / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – М. : КноРус, 2019. – 160 с.
21. Оганесян, В. О. Информационные технологии в профессиональной деятельности : учебник. – М. : Академия, 2019. – 544 с.
22. Одинцов, Б. Е. Современные информационные технологии в управлении экономической деятельностью (теория и практика) : учебное пособие / Б. Е. Одинцов, А. Н. Романов, С. М. Догучаева. – М. : Вузовский учебник, 2018. – 342 с.
23. Рожков, И. В. Информационные системы и технологии в маркетинге : учебное пособие. – М. : Русайнс, 2017. – 320 с.
24. Рожнова, Н. С. Информационные технологии в биржевой торговле (биржевой тренажер) : учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2018. – 16 с.
25. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль. – Люберцы : Юрайт, 2020. – 291 с.
26. Саак, А. Э. Информационные технологии управления : учебник. – СПб. : Питер, 2018. – 319 с.
27. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами : учебное пособие / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. – М. : Инфра-М, 2018. – 192 с.
28. Свиридова, М. Ю. Информационные технологии в офисе: практические упражнения : учебное пособие. – М.: Academia, 2018. – 240 с.

29. Синаторов, С. В. Информационные технологии в туризме : учебное пособие / С. В. Синаторов, О. В. Пикулик, Н. В. Боченина. – М. : Альфа-М, 2018. – 304 с.
30. Советов, Б. Я. Информационные технологии: теоретические основы : учебник / Б. Я. Советов, В. В. Цехановский. – СПб. : Лань, 2017. – 444 с.
31. Уткин, В. Б Информационные технологии управления : учебное пособие / В. Б Уткин, К. В. Балдин. – М. : Academia, 2020. – 416 с.
32. Федотова, Е. Л. Информационные технологии и системы : учебное пособие. – М. : Форум, 2018. – 149 с.
33. Черкасова, Е. А. Информационные технологии в банковском деле : учебное пособие. – М. : Академия, 2018. – 336 с.
34. Чудновский, А. Д. Информационные технологии управления в туризме : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : КноРус, 2021. – 128 с.
35. Чукарин, А. В. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении современной инфокоммуникационной компанией : учебное пособие. – М. : Альпина Паблишер, 2022. – 512 с.
36. Шитов, В. В. Информационные технологии в туристской индустрии : учебное пособие. – М. : КноРус, 2020. – 48 с.
37. Шмелева, А. Г. Информатика. Информационные технологии в профессиональной деятельности: Microsoft Word. Microsoft Excel: теория и применение для решения профессиональных задач : учебное пособие / А. Г. Шмелева, А. И. Ладынин. – М. : Ленанд, 2018. – 304 с.
38. Щиканов, А. Ю. Информационные технологии в туристской индустрии : учебник для бакалавров. – М. : КноРус, 2017. – 158 с.

Алфавитно-предметный указатель

Автоматизированная информационная система 44, 47, 78, 77

Банковская информационная система 74
Бухгалтерская информационная система 64

Виды защиты информации 36, 37

Документированная информация 41

Жизненный цикл 24
– модели 25
– стадии 24

Информационная инфраструктура 84
Информационная модель 42
Информационная система 22, 26
Информационная среда 5
Информационная технология 5, 26, 40, 45
Информационное обеспечение 49, 83
Информационные процессы 82
Информация 4, 41, 43, 85, 87
Источники информации 57

Кадастр 42
Контроллинг 56
Косвенный эффект 97

Методы защиты информации 33
Моральный износ 24

Подходы к оценке проектов по внедрению ИТ 99

Режим реализации информационной технологии 46

Система управления электронным документооборотом 55
Средства защиты информации 34

Угроза безопасности информации 32, 89
Управленческая информация 44
Управленческий учет 66

Финансовый учет 66

Экономическая эффективность 97
Экономический эффект 97

Оглавление

Предисловие…….…. 3
1. Информационные технологии в управлении ……..... 4
2. Создание компьютерных информационных систем управления……... 22
3. Защита информации в электронной информационной системе …….…….…….... 32
4. Организация и средства информационных технологий обеспечения управленческой деятельности ……..... 40
5. Информационные технологии управления предприятием..... 54
6. Бухгалтерские информационные системы ……..... 64
7. Информационные системы и технологии коммерческих и некоммерческих организаций……. 71
8. Системы информационного обеспечения органов государственного и муниципального управления ……. 82
9. Экономическая эффективность территориальных и информационных систем управления …….. 97
Тестовые задания…… 107
Глоссарий……..……...……. 124
Рекомендуемая литература……..…….……..... 130
Алфавитно-предметный указатель…… 133

Учебное издание

Мамай Игорь Николаевич
Мамай Оксана Владимировна

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практикум

Подписано в печать 8.12.2022. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 7,85, печ. л. 8,44.
Тираж 300. Заказ №301.
Отпечатано с готового оригинал-макета
в издательско-библиотечном центре 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»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

Управленческое консультирование

Учебное пособие

Кинель 2022

УДК 631.145(07)
ББК 65.32р
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ,
И. А. Бондин;
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Экономическая безопасность, учёт и менеджмент»,
ФГБОУ ВО Курганская ГСХА им. Т. С. Мальцева,
Е. Г. Мухина

Мамай, О. В.
М22 Управленческое консультирование : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с.
ISBN 978-5-88575-686-0

В учебном пособии представлена информация об основах управленческого консультирования: характере и цели управленческого консультирования, классификации консультационных услуг, этапах процесса консультирования, маркетинге и качестве консультационных услуг. Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (может быть полезно студентам, обучающимся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 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 консультирования и занимающихся консультационной деятельностью.

УДК 631.145(07)
ББК 65.32р

ISBN 978-5-88575-686-0

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2022
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022

Введение

Некоторые люди приходят к консультанту
с надеждой получить то, чего у них нет.
По иронии судьбы консультант может «дать»
только то, что клиент уже имеет.

Шелдон Роут

Проводимые в агропромышленном комплексе России преобразования, направленные на развитие рыночных отношений, потребовали радикального пересмотра концепции управления организациями, поскольку в сложившихся условиях они становятся все более сложными системами. Все это повышает требования к гибкости системы управления, так как в данном случае может выжить лишь та организация, руководитель которой настойчиво ищет способы адаптации ее деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим актуальным для России является создание рыночной инфраструктуры, центральное место в которой должно занять управленческое консультирование.

Во многих странах мира консультирование является широко распространенным видом деятельности, поэтому количество людей, нуждающихся в навыках консультирования, постоянно увеличивается. Эта тенденция характерна и для России. Однако у нас в стране еще слишком мало литературы, позволяющей изучить эту сферу деятельности.

Учебные дисциплины по консультированию в вузах отличаются от подавляющего большинства других курсов тем, что имеют непосредственную практическую направленность. Это предполагает не только сообщение студентам и уже состоявшимся консультантам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени, навыков практического консультирования, умения определять профессиональные и личные качества своих клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве консультанта, уметь грамотно организовать деятельность консультационной фирмы и управлять ею. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных, преимущественного однонаправленных – от преподавателя к студенту – методов обучения.

Подготовка специалиста в области консультирования требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к практическим, жизненным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и т.п.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практических консультантов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся консультантов, а также преподавателей курса «Управленческое консультирование». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется консультационной деятельностью в области управления и организационного развития.

1. Характер и цель управленческого консультирования

1.1. Сущность и виды управленческого консультирования

Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Управленческое консультирование – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Специалисты практикуют разные подходы к определению консультирования. Например, Фриц Стееле под процессом консультирования понимает «любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить и проанализировать управленческие проблемы, дают рекомендации по их решению и содействуют при необходимости выполнению решений.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых

советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации». Такого же определения придерживается Американская ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

В нашей стране управленческое консультирование раньше называлось «внедрением науки в производство». Однако консалтинг – понятие рыночной экономики, следовательно, он отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной.

В начале 1980-х гг. в формулировках управленческого консультирования содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консультационных услуг, но по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности.

В большинстве определений выделяется профессионализм консультантов, что можно считать одной из важнейших характеристик консультационной деятельности, а также независимость консультантов и групп консультантов, что еще раз свидетельствует об их профессионализме.

Анализ представленных определений не дает оснований взять какое-либо из них за образец, поскольку каждое фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консультационной деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Менеджмент-консалтинг – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Управленческие консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов:

1) помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2) консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Подчеркнем: именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3) консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: ***нормативный*** – консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту; ***развивающий*** – перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т.д.

Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список ***типов консультационной деятельности***:

– ***консультирование проекта*** – консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;

– ***консультирование процесса*** – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;

– ***консультирование через рефлексию*** – консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);

– ***консультирование путем взаимообучения*** – консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);

– ***учебное консультирование*** – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);

– ***экспертное консультирование*** – в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными

понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консультационного проекта.

Консультанты строят свою деятельность на ***определенных принципах,*** которые следует учитывать, консультируя организацию:

– ***научность*** – недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории управленческого консультирования; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

– ***гибкость*** – многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обусловливают широкий диапазон применения управленческого консультирования в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

– ***прогрессивность*** – означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики управленческого консультирования;

– ***преемственность*** – постоянно развиваясь и совершенствуясь, управленческое консультирование сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

– ***сохранение системы*** – воздействие консультанта на клиентную организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов управленческого консультирования не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;

– ***изменение системы*** – реализация результатов управленческого консультирования в клиентной организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

– ***конкретность*** – эффект консультирования обусловливается во многом своевременностью его проведения и соответствием

условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, управленческое консультирование должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

– ***гласность*** – практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах управленческого консультирования должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

– ***компетентность*** – решения по проведению управленческого консультирования клиентной организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;

– ***динамичность*** – процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

– ***научная перспектива*** – в процессе управленческого консультирования возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории управленческого консультирования;

– ***креативность*** – для управленческого консультирования неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы; консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

– ***эффективность*** – условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности управленческого консультирования, поскольку заказчик постоянно держит руку «на пульсе» и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности управленческого консультирования служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

Оценивая соотношения видов управленческого консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности. Типология консультирования представлена в таблице 1.

Таблица 1

Типология управленческого консультирования

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
1	*2*
По результатам на выходе	Продуктовое (консультирование проекта) Обеспечивающее (консультирование процесса)
По радикальности	Революционное (принципиально новые технологии, методы управления) Косметическое (улучшения, дополнения) Обыденное (элементы революционного и косметического)
По целям	Целевое Многоцелевое
По видам решаемых задач	Оперативное Стратегическое
По механизму реализации	Объектное (на одном объекте) Полиобъектное (множество объектов) Уникальное Стандартное
По результативности	Завершенное Этапное
По месту применения	Внутрифирменное Внешнее
По длительности воздействия на объект	Краткосрочное Среднесрочное Долгосрочное
По прикладным функциям	Научно-исследовательское Практическое
По степени воздействия	Шоковое Ползучее
По количеству объектов	Индивидуальное (интимное) Коллективное
По уровням и сферам управления	Фирменное Отраслевое Муниципальное Государственное
По масштабам организации	Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) Макроконсультирование (концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)

Окончание табл. 1

1	*2*
По методам обучения	Активное Рутинное Взаимообучающее
По видам управленческой деятельности	Научно-техническое Социально-экономическое Правовое
По методу самооценки руководителем	Рефлексивное Критическое

Многообразие типов управленческого консультирования свидетельствует о важности данного вида деятельности для современных предприятий.

1.2. Причины обращения клиента к консультанту

Причины, заставляющие клиента обращаться за консультацией, можно квалифицировать следующим образом:

– предприниматель и его сотрудники не способны решить возникшую проблему;

– сотрудники организации решили проблему, но руководитель хочет удостовериться в правильности их действий;

– предприниматель не хочет тратить время на решение проблемы – проще заплатить консультанту;

– предприниматель вообще не уверен, что проблема есть, но он обращается к консультанту, чтобы в этом удостовериться.

За помощью в консультационную компанию обращаются в различных ***ситуациях:***

– предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и(или) выгодные направления бизнеса;

– предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности;

– предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию; услуги консультанта (консультационной фирмы) в этом случае ***носят характер кризис-консалтинга***.

Определение степени необходимости привлечения консультантов зависит от ряда перечисленных ниже ***факторов***.

Время. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее приемлемым, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

Трудовые ресурсы. Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на любой случай, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты должны быть дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

Деньги. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

Знания. Уровень специальных знаний является не менее важным фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования, однако степень их закрепления и навыки практического применения будут уже другими. Не случайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование – это учеба на собственных ошибках, а привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

Объективность. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Необходимо отметить, что есть ситуации, когда организация-клиент не должна привлекать консультантов к решению своих проблем, а те, в свою очередь, не должны браться за их решение.

Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и должен принимать окончательные решения самостоятельно. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по принятию оптимального решения, но ни в коем случае не принимает их.

Отношения с законом. Консультант не может и никогда не должен давать клиенту рекомендаций, идущие вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой его бизнесу и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные – проблемы с законом.

Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых интересов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп.

Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно

быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола, и время от времени его будут доставать оттуда для демонстрации – это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако особенно эффективным является их участие при решении следующих проблем:

– комплексного (системного) характера – если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы (решение таких проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний);

– разового (ситуационного) характера – если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов;

– отражающая расхождение во взглядах на внутри руководства клиента или между руководством и собственниками – в этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения;

– могущая при ее решении повлечь серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные, – в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки, поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы (иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки).

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. В любом случае общими критериями являются:

– наличие проблемы;

– недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;

– недостаток специальных знаний;

– высокая цена вопроса.

При получении консультационных услуг организации-клиенты удовлетворяют различные потребности – материальные, духовные, социальные (рис. 1).

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом – это обязательное условие. Однако существует ряд ***принципиальных факторов,*** обусловливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

Правильный подбор консультанта. Ни один консультант не может знать всего: одни хороши для решения одних видов проблем, другие – для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное имя не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь – оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т.е. говорить на одном языке. В противном случает может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять его рекомендаций.

Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки так же, как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

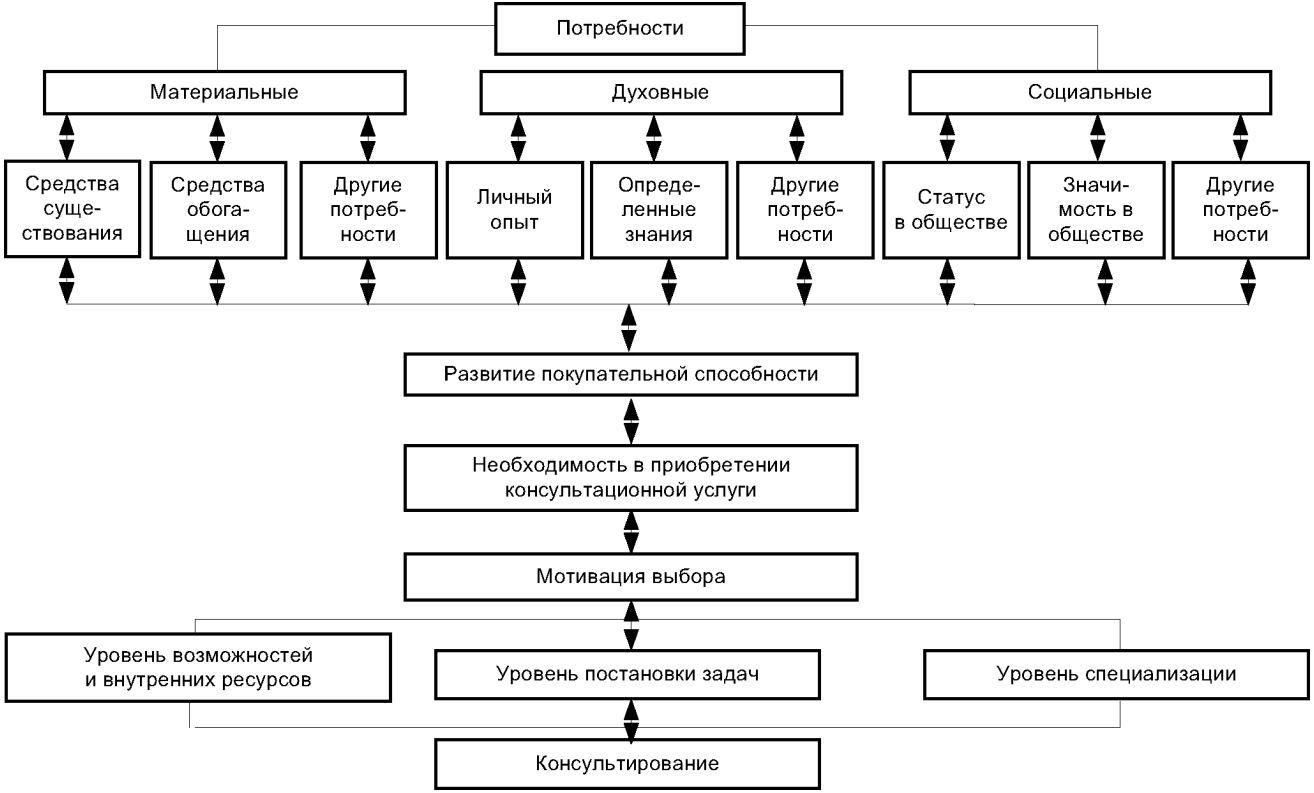


Рис. 1. Типичная структура потребностей при получении консультационной услуги

Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки так же, как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен этого добиться, что вызывает серьезные проблемы во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе.

При работе с консультантами (независимо от режима консультирования) знания непосредственно воплощаются в практической деятельности или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение по первой части вопроса – приглашать или не приглашать консультантов – остается за клиентом.

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

– на исправление ситуации, которая ухудшилась;

– на усовершенствование ситуации, которая уже существует;

– на создание совершенно новой ситуации.

Следует отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

– ***техническая сторона,*** касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения);

– ***человеческая сторона,*** т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).

Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации, которые взаимосвязаны, и консультант должен это понимать. Характеристики изменений бывают следующие: до какой степени важно одобрение персонала для их успешного осуществления; как глубоко влияние изменений на предприятие; насколько готово к изменениям данное предприятие.

Существуют различные уровни изменений: во-первых, в окружающей среде, а во-вторых, в самой организации-клиенте (в основной структуре, задачах и деятельности, применяемой технологии, управленческих структурах и процессах, организационной культуре, эффективности работы организации, людях).

За свою многолетнюю практику опытный консультант накапливает весьма внушительный багаж «заболеваний» предприятий. Приведем несколько общих, наиболее часто встречающихся «синдромов»:

1) «болезни», таящиеся в самом строении организации, – замкнутость отдельных подразделений лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации; несовместимость личности работника с выполняемой им функцией (занимаемой должностью); бюрократия (когда важен не результат, а сам процесс);

2) «болезни» в сфере организационных отношений – внутренние конфликты между сотрудниками (позиционные и личностные); неуправляемость коллектива: несогласованность целей; низкий уровень реализации управленческих решений (для нормально функционирующего предприятия этот показатель составляет около 60%); бессубъективность (неспособность или нежелание работников принимать на себя ответственность за выполнение решений); преобладание личных отношений над служебными;

3) «болезни» на уровне управленческих решений – маятниковые решения (в ходе принятия решений руководитель бросается из крайности в крайность); игнорирование организационного порядка (одни подразделения или работники выполняют указания руководства, другие – нет); отсутствие реализации решений (решения принимаются формально, но реальных действий для их воплощения не наблюдается); демотивирующий стиль руководства («кнут» многократно преобладает над «пряником»).

Если в этом далеко не полном перечне «заболеваний» консультант и клиент обнаружили симптомы, удивительно напоминающие положение дел в фирме, то им удалось найти «патологию»: фирма если еще не больна, то уже стоит на пороге «болезни». Как известно, лучший способ лечения болезни – предотвратить ее. Ни в коем случае не стоит легкомысленно относиться к «лечению»: такие, на первый взгляд, не достойные внимания вещи, как управленческие ошибки, могут стать реальной причиной крушения даже, казалось бы, самой преуспевающей компании.

1.3. Основные типы консультационных организаций

Причина наличия многих типов консультационных организаций заключается в разнообразии клиентов и рынков, оказываемых технических услуг, применяемых доходов и участвующих личностей.

Крупные многофункциональные консультационные фирмы. Фирма, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной. Большинство таких фирм – многофункциональные, имеющие филиалы в 20 и более странах. Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и наисложнейшими проблемами; их иногда называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они предпочитают обслуживать крупных клиентов и стараются демонстрировать особые умения, которые отличают их от других фирм, например, обладание особым опытом в определенной отрасли или наличие отделов, специализирующихся по отраслям.

Службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм. Такие службы, образованные как подразделения крупных бухгалтерских фирм, очень похожи на крупные многофункциональные консультационные фирмы по размеру, уровню и широте специальных знаний. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и получения заказов, некоторые из них подчеркивают, что хотят выполнять не любые задания, а лишь те, «которые можно ожидать от профессиональной бухгалтерской фирмы, пользующейся высокой репутацией».

Малые и средние консультационные фирмы. Эта группа охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50-100. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы

услуг, например в городском транспорте, текстильной промышленности, печатном деле, страховании.

Организации, оказывающие специальные технические услуги. Ряд организаций, обычно созданных специалистами в области математики, электронно-вычислительной техники, исследования операций и эконометрики, предлагают специальные стратегические услуги в таких областях, как моделирование, стратегические исследования, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем, автоматизация заводов и офисов и др.

Консультативные подразделения в управленческом учреждении. Чтобы развить местные службы по управленческому консультированию, связать преподавателей и инструкторов по проблемам управления с практическим миром, ряд институтов и центров по изучению проблем управления и повышения эффективности создали консультативные службы в частных и государственных организациях.

Одиночные консультанты. Несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны более крупных организаций, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется. Это могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области. Их сила – высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультационной фирме. Большинство из них консультируют мелкие предприятия, но даже крупные организации иногда обращаются к одиночным консультантам по поводу небольших заданий в определенной функциональной области или по конкретному предмету.

Консультирующий профессорско-преподавательский состав. В то время как одиночный консультант зарабатывает себе на жизнь консультированием, имеются профессора – специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основное занятие которых не консультирование, но они им занимаются, причем довольно регулярно. Они могут браться за выполнение длительных проектов и освобождаться для этого от основной работы на несколько месяцев или прямо на месте давать советы по управлению, которые важны, но не требуют много времени.

Нетрадиционные источники услуг по консультированию. Эта группа весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам. В эту группу в числе прочих входят:

– поставщики и продавцы компьютеров и средств связи;

– фирмы, поставляющие программное обеспечение;

– коммерческие и инвестиционные банки, маклеры, страховые и другие компании в финансовом секторе;

– поставщики оборудования и проектов «под ключ» в области энергетики, транспорта, водоснабжения, орошения и других коммунальных служб;

– многие иные организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

В нашей стране истоки управленческого консультирования, берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20-30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Затем такого рода деятельность как специфическая и самостоятельная была упразднена, а ее возрождение началось в 60-е гг. В качестве консультантов тогда выступали специалисты ряда экономических, академических институтов и вузов страны.

В нашей стране хорошо известна лаборатория управленческого консультирования Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска (руководил ею доктор экономических наук В.Ф. Комаров). Само появление такой лаборатории в академическом институте как реакция на преодоление трудностей освоения научных разработок ИЭ и ОПП СО АН СССР в народном хозяйстве свидетельствовало о нетрадиционном подходе к поиску новых форм реализации инноваций, позволяющих оперативно переходить от теоретизирования к практической апробации. Лаборатория не только практиковала, но и проводила большой объем научных изысканий по проблемам менеджмента, совершенствования хозяйственного механизма, координировала работу различных консультационных организаций страны.

В период перехода к рыночной экономике почти во всех крупных городах России появилось множество консультационных организаций. Опыт управленческого консультирования в этих фирмах нарабатывается, однако уже достаточно актуален вопрос о консолидации консультантов, координации их деятельности и управлении процессом управленческого консультирования, которое получает все большее развитие в стране.

Таким образом, исторический опыт развития управленческого консультирования как за рубежом, так и в России представляет собой, во-первых, исходную эмпирическую основу, включающую солидный и разнообразный материал по управленческому консультированию, а во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

Перечислим характерные признаки деятельности по управленческому консультированию, отличающие его от договорной деятельности, широко распространенной ранее в России:

– выбор модели, системы управления клиентской организации;

– приглашение консультанта или группы консультантов, владеющих специальными средствами эффективного освоения инноваций;

– наличие инновационной триады «новация – управленческое консультирование – нововведение»;

– производство интеллектуального товара и манипулирование им;

– активное взаимодействие и соучастие консультанта и клиента на всех этапах управленческого консультирования;

– активное участие в управленческом консультировании первого руководителя клиентной организации;

– коллективный поиск решений тупиковых задач;

– широкое использование СМД-методологии (системомыследеятельностной методологии);

– обязательное проведение глубокой диагностики и широкого обучения клиентной организации;

– использование всего арсенала активных методов обучения (деловая игра, ролевые игры, тренинги и др.);

– многовариантность вырабатываемых решений и их оптимизация;

– необходимость принимать во внимание эмоционально-психологическую среду в процессе управленческого консультирования.

Опыт отечественного и зарубежного управленческого консультирования свидетельствуют о том, что на практике жизнеспособны формы деятельности, порожденные самой жизнью, и формы деятельности, адаптированные к практике с помощью специальных технологий. Различие и многообразие управленческого консультирования исторически вызвано сложностью и многообразием видов управленческой деятельности, и поэтому на основе этой типологии следует конструировать механизмы реализации нововведений, учитывая специфику клиентской организации и ориентацию потоков управленческих воздействий.

Специфика управленческого консультирования состоит в том, что оно делает предметом управления управленческую инновацию как часть единого процесса, в которой происходит взаимодействие встречных потоков управленческих воздействий. ***Особенности управленческих воздействий*** обоих субъектов управления состоят в следующем:

– воздействие со стороны консультантов на объект управления осуществляется только через пространство управленческого консультирования;

– поскольку основной вид управленческого консультирования – это консультирование процесса, то воздействие на блоки «стратегия», «тактика», «мотивация» клиента осуществляется опосредованно, т.е. через работников самой же организации или службой внутренних консультантов;

– противодействующие потоки управленческих воздействий, выявленные в процессе консультирования, анализируются, и на этой основе определяются направления совместного движения;

– управленческие воздействия на каждый из трех блоков объекта управления осуществляются с учетом специфики объектов и этапа управленческого консультирования;

– потоки управленческих воздействий взаимодействуют друг с другом, и это взаимодействие через обратные связи оказывает взаимное влияние на «стратегию», «тактику», «мотивацию» субъектов.

Таким образом, для эффективного управленческого консультирования необходимо учитывать все многообразие типологии и других аспектов деятельности консультанта и клиентной организации.

1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта

В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на консультантов-предметников, тренингистов и управленческих консультантов (или консультантов-системщиков).

Консультанты-предметники специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, например, на оптимизации финансовых потоков и документооборота или на отладке технологии производства товара. Являясь специалистами в области «лечения» именно этих систем бизнес-организма, они, как правило, игнорируют все, что остается за рамками их специализации. Таким образом, в случае, если клиент точно знает, что «поломалось» в фирме, ему следует обратиться за помощью именно к такому консультанту.

Тренингисты «лечат» проблему действиями (в отличие от консультантов-предметников), например, обучают менеджеров искусству ведения переговоров. Однако если клиент не может определить, какой аспект деятельности фирмы нуждается в усовершенствовании, то никакие тренинги ему не помогут: такое «обучение» будет походить на тренировку дилетанта в спортзале, надеющегося достичь гармонии, тренируя лишь одну группу мышц.

Управленческие консультанты (или консультанты-системщики) способны видеть всю проблему в целом. При этом состояние отдельных систем рассматривается ими как следствие общей организации бизнеса.

Консультанты в области управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и универсалы (джералисты).

Специалисты предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование.

Чаще всего руководители сталкиваются со специалистами в ***нормативном консультировании*** – это экономические, юридические, организационно-технические консультации, когда эксперты, аудиторы, разработчики, советники, преподаватели или инноваторы передают клиенту рекомендации по конкретным изменениям, используя такие методы работы, как аудиторские и другие специальные проверки, разработки, документирование, обучение, расчеты.

В «***ценностном***» ***консультировании*** консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) «прививают» организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование характерно при участии консультантов в работе над «тотальным» качеством в управлении, над ориентацией организации на клиента.

Универсалы предлагают разработанные, испытанные методы и имеют дело с несколькими областями управления, уделяя основное внимание их взаимодействию, координации и интеграции.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т.д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции. При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения.

С крылатой фразой «Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал» работают в основном консультанты по процессу, которые проводят диагностику организации-клиента и предлагают методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем. Универсалы проводят консультирование по следующим основным направлениям:

– цели организации;
– стратегия организации;
– организационная структура;
– организационная культура;
– тип развития организации;
– лидерство;

– конфликты.

В управленческом консультировании универсал создает такую ситуацию для персонала организации, чтобы тот сам выявил свое состояние, а осознав его, понял проблему, нашел пути ее решения, открыл новые идеи.

Однако суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. В многих консультационных фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

Модель профессиональной компетенции консультанта. Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации.

Процесс профессионального развития консультанта предполагает, что все консультанты и другие лица, в должностные обязанности которых входит консультирование, будут непрерывно стараться развить и повысить мотивацию и личностные свойства, связанные с профессиональным консалтингом. Следовательно, эти мотивы и свойства будут служить как бы призмой, сквозь которую будут рассматриваться все их действия, направленные на профессиональное совершенствование.

Большая часть работников интеллектуального труда проводит определенную часть рабочего времени, консультируясь с коллегами или предоставляя консультации. Сотрудники, работающие над решением одной задачи, консультируются друг с другом. Специалисты в области информационных технологий, посвящающие некоторый процент рабочего времени разработке систем или созданию кодов, консультируются с клиентами, которых они обслуживают. Специалисты по работе с кадрами часто консультируются с менеджерами или группами сотрудников. В этом смысле любой человек, который предоставляет рекомендации или советы другим сотрудникам, занимается консультациями, или «консалтингом». Данный термин употребляется даже по отношению к стилю продаж, когда продавец непосредственно консультирует потенциального покупателя, помогая ему сделать выбор.

Если понятие «консалтинг» является настолько широким, что же тогда означает слово «консультант»? Можно ли любого человека, предоставляющего консультации, считать консультантом?

Консультант – это специалист в области бизнеса или другой сфере деятельности, чьей основной функцией в данной организации является помощь другим людям (клиентам) в достижении определенных целей в рамках общей стратегии деятельности данного предприятия. Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами.

Задача консультанта – помочь клиенту (предприятию) эффективно работать. В этом смысле консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия.

Поскольку все специалисты в той или иной степени консультируются друг с другом, невозможно провести четкое разграничение между «консультантом» и другими специалистами, которым по роду своей деятельности приходится предоставлять или получать консультации. В данном случае можно представить себе горизонтальную непрерывную линию (горизонтальный континуум), с одной стороны которой находится непосредственное предоставление отдельных услуг, а с противоположной стороны – предоставление разноплановой помощи: от квалифицированных консультаций до содействия в решении проблем.

Одним из принципов эффективного предоставления консультационных услуг является ***интерес к клиенту*** как к человеку (или группе людей). Эффективно работающие консультанты уделяют большое внимание уровню благосостояния и успеху клиентов, получают искреннее удовольствие от контактов и взаимодействия с ним. Искренний интерес к клиенту служит причиной основанных на взаимопонимании, нередко длительных отношений с ним. Эта причина позволяет консультанту взглянуть на проблему ***глазами клиента.*** Интерес к клиенту побуждает консультанта рассматривать проблемы с точки зрения интересов организации в целом.

Хотя организация представляет собой совокупность индивидов, консультант должен рассматривать компанию саму по себе,

как единого «клиента», в ходе всего многообразия отношений и взаимодействий. Профессиональный консультант должен заботиться как об отдельных клиентах, так и о благополучии компании в целом.

Забота о клиенте служит стимулом к тому, чтобы стремиться как можно больше узнать о положении дел у клиента. Профессиональные консультанты стараются заблаговременно получить ***как можно больше информации*** о бизнесе данной компании в целом, об определенных проблемах, с которыми сталкиваются отдельные внутренние клиенты в ходе осуществления своей деятельности.

Высокопрофессиональный консультант всегда стремится к тому, чтобы оказать ***положительное влияние*** на клиента, ситуацию, в которой находится клиент, или корпорацию. Используя терминологию теории мотивации Д. Макклеланда, можно сказать, что у высокопрофессиональных консультантов имеется большая потребность в воздействии на окружающих («socialized power»). В стремлении оказать положительное влияние они активно занимаются решением вопросов развития способностей к управлению, а также стратегическим аспектом своей деятельности и помогают клиентам сконцентрировать свое внимание на данных вопросах. Профессиональные консультанты должны осознавать тот факт, что не на всех людей можно воздействовать одинаково, приводя фактическую информацию или используя финансовые стимулы. Желание повлиять на клиента стимулирует развитие целого ряда навыков воздействия.

Консультанты-профессионалы должны действовать ***продуманно,*** соизмеряя свое стремление к совершенству и желание быть непревзойденными в своей области с реальными обстоятельствами. Они не должны пытаться использовать идеальное, с их точки зрения, техническое решение, если фактическая ситуация на предприятии клиента или другие аспекты действительности накладывают непреодолимые ограничения на использование данного решения.

Профессиональный консультант уделяет должное внимание ***равноправию всех сторон,*** задействованных в проекте, и гарантирует принятие наиболее правильного с этической точки зрения решения по отношению ко всем участникам. В общении с клиентом не допускаются двусмысленности, стиль общения в целом

должен быть прямым и открытым. При этом консультант должен делать все от него зависящее, чтобы избежать даже непреднамеренной дезинформации или пренебрежения интересами клиента или коллеги. Взгляды консультантов должны быть в равной степени известны клиентам и коллегам. Консультант должен обладать способностью взглянуть на проблему беспристрастно. Нельзя, чтобы его воспринимали как человека, заинтересованного в поддержке одной из конфликтующих сторон. Он должен производить на окружающих впечатление человека, всегда стремящегося к лучшему, отличающегося ***честностью и порядочностью.***

Профессиональные консультанты ***проявляют большую силу воли,*** добиваясь своей цели. Они никогда с легкостью не отказываются от попыток достигнуть поставленной цели и рассматривают проблему с различных точек зрения. Консультант должен быть внимателен к деталям и проявлять основательность в процессе подготовки к выполнению задач.

Одним из свойств консультанта-профессионала является ***живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях,*** на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровнях при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной гибкостью мышления и восприятия реальности, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. В речи целесообразно часто использовать стилистический прием метафоры или аналогии, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

Консультанты-профессионалы обладают способностью анализировать ситуацию в организации или в обществе, определять существующие общественные модели, проследить связи, которые могут быть не очевидными для других людей. Они имеют целостное представление обо всем, что происходит с клиентом, следят за данными, извлекаемыми из ряда источников.

Одной из особенностей поведения консультантов должна быть ненавязчивая, но очевидная ***уверенность в себе.*** Это свойство повышает авторитет консультанта в среде коллег и клиентов. Его уверенность в себе стимулирует у коллег и клиентов желание

пойти на риск, исследовать сложные задачи и ни в коей мере не имеет целью создать или утвердить образ собственного величия в глазах окружающих. В случаях, когда консультант обнаруживает, что он недостаточно компетентен в какой-либо области, чтобы решить определенную проблему клиента, он должен ***вовремя признать свой недостаток опыта*** и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант не должен пытаться ввести клиента в заблуждение относительно своих знаний или опыта. И это в первую очередь связано со стремлением консультанта быть честным и справедливым, а также с заботой об окружающих и в разумном степени выраженном стремлении к личным достижениям. В таблице 2 (по Д. Майстеру) представлены различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.

Таблица 2

Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

Плохой консультант	Хороший консультант
1	*2*
Спрашивает вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа: «Как мне известно, недавно вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в форме, специально подготовленной для вас
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить вашу проблему	Старается помочь вам, с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т.е. ведет себя так, как будто вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо сообщает вам о своем опыте работы в вашей отрасли или по вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных с вашей сферой
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется вашим мнением о них

Окончание табл. 2

1	*2*
Не интересуется вашей ролью в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и вашим личным положением в ней, суждениями о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать, но не устраивает при этом допроса
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить вас в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает вам только один вариант организации консультационной работы с вами	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонементное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с вами лично
Во время своего выступления перед вами или вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает ваших высказываний и комментариев	Интересуется вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на ваши возражения по существу

Существует классическое разделение консультантов на внешних и внутренних.

Внешний консультант. Профессия консультанта предполагает владение двумя основными навыками. Первым из них является умение проводить анализ, вторым – умение на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, которые будут потом реализованы в компании. Привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы. Кроме того, с помощью консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. Хороший внешний консультант – это хороший аналитик, который обладает рядом значительных преимуществ.

Выделяют следующие ***преимущества*** привлечения ***внешнего консультанта:***

1. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ; владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы; умение выявить ключевые проблемы клиента. Это дает возможность сделать развитие предприятия наиболее эффективным и быстрым, добившись ощутимого успеха за меньший промежуток времени.

2. Беспристрастность анализа как следствие взгляда со стороны: консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении. Он должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации.

3. Большой опыт в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям.

4. Способность не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации, причем они должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить. Таким образом, аналитическая работа консультанта всегда практически ориентирована.

5. Владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области. Особенно важно наличие у консультанта сведений по стратегии фирмы, маркетинговым исследованиям и т.п., а также наработок в этой области, которые могут ускорить осуществление консультационного проекта.

Однако существуют и ***недостатки*** привлечения ***внешних консультантов:***

1. Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов. При этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих заказчиков.

2. Недостаточное количество информации о компании. Этот минус может быть устранен при умении консультанта эффективно проводить организационную диагностику и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы. При этом следует четко рассчитать время проведения организационной

диагностики. Она не должна быть слишком быстрой, так не удастся собрать достаточное количество данных. Ее не стоит затягивать, чтобы полученные сведения не устарели.

3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации. Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними.

Внутренние консультанты. Они являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации. Сами по себе внутренние консультанты фактически есть в любой фирме. ***Преимущества*** внутреннего консультанта в том, что он отлично знает организационное устройство фирмы, ее проблемы, знает отрасль, в которой занято предприятие, клиентуру. ***Недостатки*** заключаются в том, что даже при самых хороших отношениях с руководством внутренний, «штатный», консультант больше всего дорожит (сам того не осознавая) своим местом в компании. Он вынужден себя ограничивать. Опыт его ограничен – это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.

Следовательно, любая российская организация, столкнувшись с определенной проблемой и решившая прибегнуть к помощи консультантов, будет делать выбор, чтобы получить самую лучшую консультационную услугу. На этот выбор существенно оказывают влияние характеристики каждого типа консультантов.

Привлечение ***независимого консультанта*** имеет следующие преимущества и недостатки:

– ***преимущества*** – наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика; относительно низкие гонорары (до 0,7% гонораров агентств); возможность работы в штате предприятия;

– ***недостатки*** – невозможность использования режима горячей линии, поскольку независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, и его свободное время непредсказуемо; для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство:

– ***преимущества*** – возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно; предоставление заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность);

– ***недостатки*** – более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства; более стандартизованный подход к проблеме заказчика.

Иностранное консультационное агентство:

– ***преимущества*** – международный авторитет (членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством); максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран;

– ***недостатки*** – недостаточный учет российской специфики; еще более высокие гонорары; максимальное применение «домашних заготовок»; широкое использование стажеров.

Вопросы для самопроверки

1. В чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг? Каковы основные этапы его формирования?
2. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
3. В чем различия экспертного, процессного и обучающего консультирования?
4. Приведите примеры экспертно-обучающего, процессно-обучающего консультирования, консультирования через рефлексию.
5. Каковы причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?
6. Назовите примеры крупной консультационной фирмы в России.
7. Какие существуют виды бизнес-консультантов?
8. Опишите модель профессиональной компетенции консультанта.
9. В чем преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов?
10. Перечислите и охарактеризуйте преимущества и недостатки российских и иностранных консультационных агентств.

2. Классификация консультационных услуг

2.1. Международная классификация консультационных услуг

В числе первых попыток выявления особенностей консультационных услуг как маркетинговых продуктов можно назвать классификацию У. Стентона, в которой они относятся к категории услуг в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению фундаментального признака классификации консультационных услуг – профессиональные услуги.

Согласно классификации Р. Джадда, консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования.

По классификации, предложенной Т. Хиллом в 1978 г., консультационные услуги относятся к услугам с воздействием на людей, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные. В 1978 г. Р. Чейз предложил отнести услуги по степени требуемого контакта (по нашему мнению, консультационные услуги можно отнести к услугам с высокой степени контакта консультационной организации). Д. Томас консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. Ф. Котлер предлагает свою классификацию услуг, в основу которой он заложил различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного Ф. Котлером, можно включать консультационные услуги в такую группу, как осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг.

Согласно классификации К. Лавлока, можно выделить различие консультационных услуги по базовым характеристикам спроса. В основу матрицы К. Лавлока положен признак классификации консультационных услуг: состав объектов (на кого или на что

направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги). В квадранте матрицы отражены консультационные услуги, предоставляющие из себя неосязаемые действия, направленные на сознание человека (клиента), такие, как радио, телевидение, образование. В этом случае клиент должен присутствовать ментально, но может находиться либо в специальном помещении, где предоставляется услуга, либо в определенном месте, связь с которыми осуществляется посредством передаваемых сигналов или с помощью телекоммуникаций.

Анализ представленных классификаций консультационных услуг не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное и более системное определение.

Консультационные услуги, наиболее часто оказываемые на Западе, зародились еще в 50-60-х гг. XX в. Этот период часто называют «золотым веком консалтинга». В Европейском справочнике консультантов по менеджменту в настоящее время консультационные услуги объединены в восемь групп. ***Классификация видов консультационных услуг*** выглядит следующим образом:

– ***общее управление*** – определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка; диверсификация или становление нового бизнеса; международное управление; оценка управления; слияние и приобретение; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование;

– ***администрирование*** – анализ работы канцелярии; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение;

– ***финансовое управление*** – системы учета; оценка капитальных затрат; оборот фирмы; снижение себестоимости; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы;

– ***управление кадрами*** – профессиональное движение и сокращение штатов; культура корпорации; равные возможности; поиск кадров; отбор кадров; здоровье и безопасность; программы поощрения; внутренние связи; оценка работ; трудовые соглашения и занятость; обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников;

– ***маркетинг*** – реклама и содействие сбыту; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследование рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и дилерство; управление сбытом; обучение сбыту; социально-экономические исследования и прогнозирование;

– ***производство*** – автоматизация; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии; конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль за производством; повышение производительности; закупки; контроль качества; контроль за поставкой узлов и деталей;

– ***информационная технология*** – САПР (система автоматизированного проектирования)/АСУ (автоматизированная система управления); применение компьютеров в аудите и оценке; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; административные информационные системы; проектирование и разработка систем; выбор и установка систем;

– ***специализированные услуги*** – обучающее консультирование; консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; информационный консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению перечисленных функций менеджеров, советуют им как осуществлять общее

управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

В соответствии с классификацией консультанты выполняют определенные ***задачи:***

– консультанты по общему управлению – связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами;

– консультанты по административному управлению – по ведению бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;

– консультанты по финансовому управлению – поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации;

– консультанты по управлению кадрами – содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса;

– консультанты по маркетингу – помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;

– консультанты по организации производства – связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.;

– консультанты по информационным технологиям – связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;

– консультанты по специализированным услугам – специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых проектных заданий.

Есть и другие классификации управленческого консультирования. Так, американский консультант J. H. Fuchs определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими заголовками:

1) развитие организации и разработка политики;

2) управление производством;

3) маркетинг, сбыт и распределение;
4) финансы и управление;
5) управление персоналом и его отбор;
6) экономический анализ;
7) управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

2.2. Отечественная классификация консультационных услуг

В России консультационная деятельность в качестве профессиональной стала активизироваться в начале 90-х гг. Это позволило накопить теоретические знания и практический опыт в данной области.

Управленческий консалтинг. Главная цель его заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников. Диагностика состояния предприятия является исходной точкой в процессе управленческого консультирования при разработке любого инвестиционного проекта, других изменений, планируемых на предприятии. Данный вид управленческого консультирования имеет относительно постоянный спрос в нашей стране и за рубежом. Что касается антикризисного управления, то это в основном специфика постсоциалистического лагеря и развивающихся стран.

Одними из наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров».

Аутосорсинг (outsourcing) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

«Прокат директоров» используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении.

Организационное развитие и делопроизводство или администрирование в принципе являются отдельными видами

консалтинга, но мы отнесли их к управленческому консультированию в силу неразвитости спроса на них.

Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет, являются относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны. Основной целью создания системы управленческой отчетности является обеспечение менеджеров предприятия своевременной и необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений.

В основе реализации практически всех услуг лежит анализ существующих и ожидаемых финансовых потоков предприятия. Наиболее эффективной и рекомендуемой методикой является адаптированный к российским условиям эффективный инструментарий «Business Toolkits», подготовленный группой зарубежных компаний, среди которых можно отметить Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte and Touche, Tohmat.su International, а также специалистами Международного корпуса экспертов (International Executive Service Corps).

Инвестиционный консалтинг. Сохранение и наращивание производственного, технологического, финансового и экономического потенциала предприятий является наиболее важной задачей современного бизнеса. Деятельность в данном направлении носит название инвестиционной и служит условием развития предприятия. Пока существуют инвестиционные фонды, банки, программы развития, частные вкладчики и т.п., данный вид консалтинга будет иметь наибольший спрос, особенно в развивающихся странах.

Фандрайзинг (поиск инвестирования) – один из базовых видов инвестиционного консалтинга. Первыми шагами при разработке проекта инвестирования являются поиск и изучение информации о наиболее вероятных источниках финансирования, поскольку условия получения тех или иных видов финансовых ресурсов напрямую определяют конкретные финансовые показатели продвигаемого инвестиционного проекта и саму возможность его реализации. Многие консалтинговые фирмы имеют свои базы данных потенциальных инвесторов или же выступают официальными посредниками при получении финансирования.

Лизинг является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора

лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинговая схема может иметь существенные преимущества перед обычными схемами финансирования инвестиционных проектов за счет отнесения лизинговых платежей в себестоимость у лизингополучателя.

Управление проектами – наиболее перспективное направление на рынке консалтинговых услуг, которое включает в себя все вышеперечисленные виды инвестиционного консалтинга.

Аудиторские услуги (аудитинг). Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам. Первоочередная цель аудита заключается в защите интересов пользователей экономической информацией, в предоставлении им объективных данных о финансовом состоянии того или иного предприятия. Задача аудитора состоит в оценке достоверности финансовых отчетов и снижении риска появления в них искаженных данных.

Наряду с уже давно распространенными аудиторскими услугами является весьма перспективный вид услуг – ***бюджетирование.*** Внедрение системы бюджетирования позволяет руководству предприятия получить значительный положительный эффект за счет возможности согласования деятельности подразделений внутри компании и подчинения ее общей стратегической цели. Беспристрастные бюджеты позволяют менеджерам вначале конкретизировать поставленные задачи, а потом проанализировать состояние дел в компании: как прошел текущий период – принес ли прибыли или убытки, есть ли деньги на счете, что можно ожидать в ближайшем будущем.

Фондовый консалтинг. Это один из стабильных рынков консалтинговых услуг. Постоянно наблюдается рост спроса

на оценочные услуги. Одним из принципиально новых объектов фондового консалтинга являются нематериальные активы, к которым относятся объекты, не имеющие физических свойств, но включаемые в активы предприятия и обычно требующие постепенной амортизации в течение срока их использования. Таковыми являются: патенты, авторские права и другая интеллектуальная собственность, права на собственность и пользование землей и полезными ископаемыми, торговые марки, программное обеспечение персональных компьютеров и т.п.

Консультирование в области управления качеством. Наличие у поставщика системы качества становится важным фактором повышения конкурентоспособности его продукции и необходимым условием для выхода на мировой рынок.

Инжиниринг. Это один из родоначальников консалтинга, представляющий собой услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

Информационно-технологический консалтинг. Все услуги по данному виду консалтинга являются очень перспективными вследствие роста спроса на информационные технику и технологии. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации.

Весьма перспективными являются ***услуги по моделированию бизнес-процессов и по их реинжинирингу.*** Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (от англ. business process reengineering – BPR) был введен М. Хаммером и Д. Чампи, которые определяют этот вид деятельности как «фундаментальное переproектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы».

BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Необходимы интеграция ключевых достижений информационных технологий и создание соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга. Таким

образом, реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

Маркетинговый консалтинг. Самое распространенное заболевание в бизнесе – «рыночная слепота» – порождает множество осложнений. По статистике, свыше 75% всех банкротств в мире объясняются плохим знанием своего собственного продукта, потребителя, каналов распространения и конкурентов. Одним из перспективных видов услуг в данной области является ***оптимизация логистики предприятия.***

Консалтинг в сфере рекламы и PR. Цель этого вида услуг – создание в глазах общественности положительного и вместе с тем особенного, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы.

Одним из непривычных для нашего общества, но наиболее эффективных видов услуг являются ***предвыборные технологии.*** Большинство новоиспеченных, а также и старых политиков часто используют такие услуги.

Кадровый консалтинг (рекрутмент). Это услуги по подбору и оценке кадров. Как отдельный вид консалтинга стал развиваться в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и высококвалифицированных специалистах и в настоящее время широко распространен, так как не требует особой квалификации консультантов.

Консалтинг в области конфликтологии является видом кадрового консалтинга и только набирает силу на нашем рынке консалтинговых услуг.

Обучение. Обучающее консультирование считается самым старым видом консалтинга в нашей стране, так как ранее оно называлось повышением квалификации руководящего состава. Отличие различных видов обучения от управленческого консультирования состоит в том, что тренер не рекомендует менеджерам управленческие решения по различным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как их надо принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

Обучение в действии – активно-игровые методы, которые включают деловые игры, организационно-деятельностные игры, ролевые игры и метод мастер-класса, являются наиболее

эффективными и перспективными, так как предоставляют не только информацию по интересующей проблеме, но и заставляют менеджера самого принимать решения в экстремальных ситуациях, проигрывая различные варианты развития проблемы.

Консалтинг в сфере безопасности организации. Экономическая безопасность предприятия – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников. Его цель состоит в формировании основ защищенности фирмы от различных опасностей и угроз, источником зарождения и развития которых выступают внутренние и внешние противоречия.

Защита информации является наиболее актуальной на сегодняшний день и наиболее распространенным видом услуг по безопасности.

Юридический консалтинг. Является одним из основных родоначальников консалтинга и вообще профессиональных услуг. Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов. Они также могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

Следует заметить, что процесс классификации консультационных услуг в Российской Федерации завершить невозможно. С развитием потребности в информационном продукте возникают все новые виды консультационных услуг. Ключевым фактором динамичного роста сферы консультационного обслуживания в настоящее время является технологический прогресс, который способствует не только расширению существовавших ранее областей консультационного бизнеса, но и созданию новых, базирующихся на интеграции компьютерной технологии и средств коммуникации. Развитие национальных и глобальных электронных систем обслуживания, включая Интернет, преобразует характер и расширяет масштабы деятельности консультационных компаний.

Вопросы для самопроверки

1. В чем суть эволюции классификационных признаков консультационных услуг?
2. Перечислите группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.

3. Охарактеризуйте группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.

4. Каков современный ассортимент консультационных услуг в России?

5. Расскажите о деятельности зарубежных консультационных предприятий в сфере управленческого консультирования в России.

6. Каковы факторы динамичного роста сферы консультационного обслуживания?

7. Охарактеризуйте аутосорсинг как вид консультационных услуг.

8. Охарактеризуйте юридический консалтинг как вид консультационных услуг.

9. Охарактеризуйте маркетинговый консалтинг как вид консультационных услуг.

10. Охарактеризуйте консультирование в области управления качеством как вид консультационных услуг

3. Методология консультирования

3.1. Подготовка процесса консультирования

Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования затем отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

Подготовка – в значительной степени упражнение на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он – именно тот, кто нужен, или что его консультантская организации способна справиться с проблемами данного клиента. Это может быть технически трудным, но могут быть и другие, еще более сложные психологические проблемы. Правда, именно клиент пригласил консультанта или согласился рассмотреть его предложение и при этом имел определенную цель. Может случиться так, что он обратился к консультанту с большими надеждами или считает его последним средством в разрешении кризиса. Тем не менее консультант – посторонний в организации. Возможны недоверие, неуверенность, беспокойство.

Консультант, по-видимому, бывал ранее в аналогичных ситуациях. Он, однако, знает, что каждая организация уникальна и что, хотя его прошлый успешный опыт работы с другими клиентами весьма полезен, он не гарантирует успеха в работе с новым клиентом.

Таким образом, в ходе контактов и мероприятий на начальной стадии процесса консультирования необходимо достичь гораздо большего, чем определить круг полномочий и подписать контракт. Опыт показывает, что основа успешного выполнения заданий – установить на этой самой ранней стадии взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил

игры» и оптимизма в начале выполнения задания, когда имеется ясное представление о том, что может быть достигнуто.

Ясно, что деятельность по установлению первоначальных контактов, описанная далее, полностью касается новых заданий для новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальная стадия упрощается. Но даже тогда не стоит забывать, что выполнение нового задания для предыдущего клиента может включать формирование новых взаимоотношений между людьми. Даже если организации успешно сотрудничали в прошлом, работающие в них люди должны быть уверены, что смогут сотрудничать в том же духе и при выполнении нового задания.

Первоначальные контакты. Возможны два варианта установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.

Консультант завязывает контакт. Завязывание контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны – один из путей маркетинга консультантских услуг. Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь.

Если консультант, вступая в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, может показать, что знаком с проблемами клиента и может предложить нечто важное, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают. Это вероятно также, если консультанта представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.

Особый случай, когда органы государственной власти или другие организации публично объявляют о своем намерении осуществить консультативный проект и приглашают консультантов проявить свой интерес.

Клиент завязывает контакт. В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении

ею и решает пригласить консультанта. Кроме того, должна быть причина, по которой он обращается к конкретному консультанту:

– слышал о его профессиональной репутации;

– коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его (очень частый случай);

– нашел фамилию консультанта в регистре или справочнике (менее частый случай);

– на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления;

– вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним;

– любит возвращаться к консультанту, который полностью удовлетворил его в прошлом (как мы знаем, повторные заказы могут играть очень важную роль).

В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его.

Первые встречи. Важность поведения консультанта и его действий во время первых встреч с клиентом трудно переоценить.

Фактически во время встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания консультант все еще находится в процессе маркетинга своих услуг, и не ясно, будет ли заключен контракт. Таким образом, первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление.

Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, – человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания. Если высшее административное лицо (директор-распорядитель, старший администратор) крупной организации соглашается встретиться с консультантом, консультантская организация должна послать представителя такого же высокого уровня и квалификации.

Вопрос о том, кто должен идти на первую встречу с клиентом, может представлять собой проблему, если в консультантской организации имеется одна группа консультантов (как правило, старших по положению) для обсуждения заданий и другая группа (включая как старших, так и младших сотрудников) для выполнения их. Некоторые клиенты знают о таком характере организации

услуг и не возражают против него, но многим клиентам это не нравится. Они справедливо подчеркивают, что продуктивные взаимоотношения консультантов с клиентами начинаются с первой встречи и в ходе предварительной разведки и что именно в эти моменты они решают, хотят ли они работать не только с консультантской организацией, но и конкретными лицами в ней. Им не нравится, когда вначале консультантскую организацию представляют лучшие люди, чтобы произвести впечатление на клиента, а исполнение передается в руки специалистов низшего класса.

Первоначальные встречи требуют от консультанта тщательной подготовки. Не вдаваясь в излишние детали, он собирает важные ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации. Консультант должен найти какой-то способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультанты начинают с того, что выясняют, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Эту информацию легко получить при первом контакте или попросив клиента предоставить данные по сбыту. Характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства, и консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования.

Обычно он собирает информацию по следующим пунктам:

– применяемая терминология;
– характер и расположение рынков;
– типы сырьевых материалов и их источники;
– веса и меры, применяемые в данной отрасли;
– технологические процессы и оборудование;
– деловые методы и практика в данной отрасли;
– законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли;
– история и развитие;
– существующий экономический климат и основные проблемы отрасли.

Отраслевые журналы и правительственные публикации позволяют получить значительную часть информации, особенно по экономическим тенденциям.

Что касается положения дел у клиента, консультанту до встречи требуется немного информации. Консультант может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных, вносимых в государственные реестры, а также архивы кредитных служб. Он может также просмотреть короткие биографии главных руководителей в публикациях типа «Кто есть кто» (если они существуют в стране клиента).

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях.

Было бы хорошо, чтобы обсуждение началось с общей ситуации, затем перешло на частные вопросы и, наконец, сконцентрировалось на реальной проблеме.

Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантами, выступая в различных ролях. Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность.

Лицо, приглашающее консультанта в организацию, может не являться клиентом, т.е. человеком, который «владеет проблемой» и играет ключевую роль в ее решении. Часто консультант приглашается высшим руководством на роль советника для лица, стоящего ниже в служебной иерархии организации. Этот клиент может не чувствовать потребности в этом и даже быть против того, что вышестоящее начальство вынуждает его работать с консультантом. Чтобы понять эти отношения, понадобится некоторое время. Ясно, что клиент, который будет работать с консультантом, должен быть согласен установить такие взаимоотношения.

Клиент может захотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации.

Это может случиться в любой момент в фазе ознакомления. *Называя имена, консультант должен помнить о конфиденциальности и упоминать только тех клиентов, которые согласились дать отзывы и рекомендации*.

Что касается вознаграждения, клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решить, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту. Некоторые предпочитают спрашивать об обычном гонораре и других затратах с самого начала; другие ждут с этими вопросами, пока консультант не сформирует свое предложение и представит его клиенту.

Клиент может быть готов продолжать работу без какого-либо предварительного диагноза и планирования или, напротив, пребывать в нерешительности, несмотря на то, что у него явно имеются проблемы, в которых нужно помочь ему разобраться. Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах. Заставлять немедленно принимать решение – плохая тактика, она может все испортить. Нехорошо также, если у клиента возникает впечатление, что консультант очень хочет получить задание, потому что у него мало работы.

Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как консультант должен действовать, лучше оставить это задание. Это может предложить, как консультант, так и клиент.

Согласие по вопросу о том, как действовать дальше. Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов. За исключением ясных случаев продолжения ранее начатой деятельности, невозможно немедленно начать выполнять задание без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.

Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, в том числе: полномочия на предварительный диагноз; необходимые документы и информацию; кого и когда необходимо увидеть; как следует представлять консультанта; отношение сотрудников к изучаемым

вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту; плата за диагноз.

Кроме того, консультант должен быть информирован о процедуре выбора. Клиент мог связаться с несколькими консультантами, чтобы иметь возможность выбрать одно из нескольких предложений. Он должен в принципе сказать консультанту об этом.

В некоторых случаях применяется официальная процедура выбора: предложения консультантов должны быть представлены в определенном виде к конкретной дате. Затем клиент в течение определенного времени (например, 45 дней) сравнивает предложения и выбирает.

Что касается оплаты предварительного диагноза или исследования, обычно, если консультанту понадобилось мало времени (например, 1-2 дня), она не производится. Однако, если заключается контракт, консультант включает в счет затраченное на это время.

Напротив, если предварительный диагноз необходим для подготовки к сложному заданию и требует длительного времени, в кругах консультантов распространено мнение, что клиент должен платить за него. Это помогает избежать двух видов практики, которые обычно считаются нежелательными:

– *практики некоторых консультантов*, которые используют бесплатные диагностические исследования в качестве средства маркетинга (так как консультант в действительности не может работать даром, другому клиенту придется заплатить за это «бесплатное» исследование);

– *практики некоторых клиентов*, которые собирают значительный объем информации и идей для осуществления от нескольких консультантов (которые приглашаются для выполнения одной и той же работы), не платя им ничего за эти профессиональные услуги.

Предварительный диагноз проблемы. Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что клиент от него ожидает. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Как мы уже знаем, многие организации настаивают на проведении тщательного внутреннего исследования проблемы, прежде чем

обратиться к консультанту. Клиент может даже заготовить проект того, что он хочет, чтобы было сделано консультантом.

Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы. Фактически опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом.

Его интересует все: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится ли он свободно или напряжен и т.д. Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом – например, беседуя с людьми, которые не участвовали в первых встречах.

Объем диагноза. *Цель предварительного диагноза проблемы* – не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему: взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем; реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Объем предварительного диагноза в значительной степени зависит от характера проблемы. Очень специфичные технические проблемы обычно не требуют тщательного исследования всей организации клиента. С другой стороны, опытный консультант знает, что должен избежать соблазна принять узкое определение технической проблемы клиентом, не ознакомившись с теми ее сторонами и тенденциями, которые могут сделать ее решение невозможным или показать, что она гораздо более или менее серьезна, чем полагает клиент. Таким образом, даже если проблема касается только одной функциональной области или применения определенных конкретных методов, истинно профессиональный

консультант по вопросам управления всегда будет интересоваться более общими и глобальными характеристиками организации клиента.

Таким образом, если консультанта приглашают решать общую проблему, как, например, ухудшение финансовых результатов или неспособность внедрять новшества с такой же скоростью, как конкуренты, необходим общий и подробный диагноз или управленческое исследование организации клиента.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, относительно коротко, как правило, 1-4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5-10 дней. Обширное диагностическое исследование (например, при подготовке сдвигов в распределении ассигнований компании, крупной реорганизации, слияний и т.д.) – это уже не предварительный диагноз, а глубокое диагностическое исследование.

Трудности в выявлении проблем. Прежде чем описывать методику предварительного диагноза проблем, полезно вкратце отметить некоторые ***распространенные ошибки***, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты. «*То, как я определяю проблемы, ограничивает мои способности решать их»*.

Принятие симптомов за проблемы – наиболее распространенная ошибка. На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей в опытно-конструкторском отделе, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

Предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители и консультанты «знают, каковы должны быть» причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов.

Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения. Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание многодисциплинарный характер управленческих проблем.

Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации. Например, консультант может принять определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на нее нижестоящие управленческие кадры.

Незавершенный диагноз проблемы. Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу. Он может не узнать о других проблемах, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.

Некоторые методические рекомендации. Постановка диагноза включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками, а в ряде случаев и с людьми, не работающими в организации-клиенте. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет основные тенденции, взаимосвязи и пропорции. Однако опытный консультант держит глаза открытыми и может почувствовать потенциальные проблемы за деталями, которых может не разглядеть другой наблюдатель; то, как люди говорят между собой и что они говорят друг о друге; уважение к иерархическим отношениям; чистота цехов и служебных помещений; обращение с конфиденциальной информацией; любезность секретаря и т.д. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в данном контексте означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом. Силу и слабость клиента следует рассматривать во времени – сегодняшняя сильная сторона может завтра исчезнуть, а слабость, скрытая в настоящее время, может стать, в конечном счете, угрозой для организации-клиента. Консультанта особенно интересуют будущие возможности – в самом деле, подробный диагноз и дальнейшая работа, предлагаемая клиенту, должны быть направлены прежде всего на эти возможности.

Как уже указывалось, даже если проблема касается или может касаться одной функциональной области, консультант должен

взглянуть на организацию всесторонне. Как далеко и насколько всесторонне – это дело опыта и желания, здесь нельзя дать универсального рецепта. Так как цель – определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания определенного объема и продолжительности, большинство консультантов подчеркивают, что необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.

Можно порекомендовать консультанту идти ***от общего к частному***, от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Подход с другой стороны, когда изучают по очереди каждую управленческую функцию (производство, закупку, маркетинг и т.д.) в надежде достичь в конце сбалансированного синтеза, влечет за собой много ненужной работы и может увести в сторону от правильного направления. Движение от общего к частному помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия.

Такой подход подразумевает, что консультант, анализируя, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации-клиента, таким, как:

– пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, производство, управление);

– связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);

– взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов, ростом);

– взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину

положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

Всесторонний, общий подход при необходимости сочетается с функциональным. Например, неблагоприятная финансовая ситуация в организации может быть обусловлена проблемами в функциональной области: плохо организованным производством, дорогостоящим или неэффективным маркетингом, излишними расходами на научно-исследовательскую работу, нехваткой или высокой стоимостью капитала или другими факторами. Как уже указывалось, если задание касается исключительно или в основном одной технической области, она должна быть изучена глубже, чем другие, а изучение организации в целом следует ограничить только тем, что необходимо.

Использование сравнения. Важный метод предварительного диагноза – *сравнение*. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он обнаружит их путем сравнений со следующими параметрами:

– прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась, и проблема в целом может быть исправлена);

– собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);

– другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации-клиенте);

– нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между организациями.

Сравнение тщательно отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций – очень мощный диагностический инструмент. Он не только помогает быстро ориентироваться, но и позволяет клиенту понять реальную ситуацию, которая часто может сильно отличаться от его представлений.

Консультант может широко применять этот метод, не только работая с цифрами, но и при оценке качественной информации (например, организационной структуры, использования компьютеров или применяемых методов прогнозирования). Иными

словами, работа консультанта сильно облегчается, если он может спросить себя, какого уровня эффективности работы или какого рода проблем можно ожидать в организации того типа, к которому относится предприятие клиента.

Такой вопрос имеет смысл, если имеется какой-либо метод классификации организаций (например, по отрасли, типам продукции, размеру, характеру владения, рынку и т.д.) со списком черт, характерных для каждого класса. Солидные консультантские фирмы стараются снабдить своих консультантов такими данными и направлять их с помощью руководств и опросников для управленческих исследований и оценки деятельности организации. Тем, кто недавно работает в этой сфере, полезно получить или разработать такую документацию и использовать ее в подготовке и выполнении заданий.

Источники информации. Успешное диагностическое исследование основано на быстром сборе информации о характере и объеме помощи, которую консультант может оказать клиенту.

Диагностические данные часто имеют общий характер. Как уже упоминалось, консультант интересуется деталями, только если они указывают на определенные крупные проблемы и помогают прояснить проблемы, из-за которых он был приглашен. Например, подробное рассмотрение стиля работы высшего руководства может помочь диагностировать общую структуру и практику управления, определяющую рабочую атмосферу во всей организации.

Основными источниками информации для предварительного диагностического исследования являются:

1) *опубликованные материалы*, которые могут быть изданы, размещены в Интернете клиентом или другой заинтересованной организацией. К публикациям клиента обычно относятся: годовой отчет о финансах и производственной деятельности; финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям, а также экономические обзоры; рекламные материалы для сбыта, например, каталоги и рекламные проспекты; сообщения для печати;

2) *другие опубликованные источники*, которые могут давать информацию по следующим вопросам: условия и тенденции

в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки; статистика торговли и отчеты; правила, которые должен соблюдать клиент; управленческая практика; трудовые отношения между администрацией и профсоюзами;

3) *внутренняя документация и отчеты клиента*, которые содержат информацию о его ресурсах, целях, планах и эффективности работы, включая: информацию о заводе и оборудовании; отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий; статистику по сбыту; показатели производства; движение материалов; оценку персонала;

4) *документация консультативного подразделения,* которая содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые и может также служить источником информации об аналогичных организациях;

5) *наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми* имеют первостепенное значение для сбора информации. Посещение служебных помещений клиента, наблюдение людей в работе и выслушивание их взглядов, забот и предложений дают информацию из первых рук о том, как организация работает на практике, как она живет, какой задан темп и каковы отношения между сотрудниками. Это бесценные данные, которых не могут дать отчеты, однако пространные беседы и наблюдения за деятельностью организации выходят за пределы возможностей предварительных исследований;

6) *контакты с другими организациями, связанными с клиентом*, могут устанавливаться либо консультантом, либо самим клиентом.

Во время своей работы консультанты устанавливают контакты не только с теми организациями, которые являются их клиентами. Эти контакты не только помогают выполнять текущие задания, но и определяют взаимоотношения, которые могут быть использованы в будущей работе. Например, контакты могут быть установлены с профсоюзами, ассоциациями потребителей, отраслевыми научно-исследовательскими и учебными учреждениями или управленческими ассоциациями.

Консультант информирует своего клиента о цели и характере любого контакта. Клиент сам может контактировать со внешними

организациями (например, ассоциацией потребителей) и должен знать о любом контакте консультанта.

План задания. Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план выполнения задания. Этого ожидает на данном этапе клиент: получить от него не только информацию по проблеме, но и предложение, описывающее, что он рекомендует делать и на каких условиях может предложить свою помощь.

Фактически, начиная с первого контакта, консультант думает о том, какой подход избрать, но откладывает решение, пока не познакомится с ситуацией лучше. Например, общение с сотрудниками клиента во время предварительного диагноза проблемы показывает, какой способ консультирования будет наиболее приемлемым, а качество данных, полученных во время этих действий, показывает, сколько времени требуется для детального выявления фактов и их анализа.

Существенная сторона разработки и планирования консультативного задания – *выбор стратегии выполнения задания*. Под этим понимаются роли, которые будут играть консультант и клиент, способ (и временную последовательность) применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

План выполнения задания, включающий стратегию, которой следует придерживаться, формально представляется клиенту в виде предложения. При его написании клиент обычно не присутствует. Если не было решено иначе, консультант возвращается в свою контору с данными, собранными во время предварительного диагноза проблемы, и работает над предложением, часто вместе с другими старшими членами консультантской организации. На это у него не должно уходить больше времени, чем ожидает клиент. Можно потерять темп, и отношения могут охладиться, если клиенту покажется, что его проблеме не уделяется достаточного внимания.

Основными *элементами планирования выполнения задания* являются:

1) *Краткое описание проблемы*. Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант

представляет свое описание проблемы. Оно может включать сравнение с первоначальным определением проблемы клиентом: консультант может предложить расширить или сократить это определение или же сослаться на другие выявленные им проблемы или возможные изменения, которые могут произойти во время выполнения задания (например, влияние экономического спада или напряженности в трудовых отношениях,). При необходимости проблему можно рассмотреть в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и ресурсов.

2) *Намечаемые цели и предпринимаемые действия*. Консультант намечает цели и нужные для их достижения технические мероприятия (реорганизация информационной системы, сети распределения, введение новой программы подготовки персонала и т.д.).

При возможности цели следует представлять в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено. Надо так объяснить общие финансовые выгоды, чтобы он наверняка понял их значение. Например, экономия в результате сокращения запасов готовой продукции может быть достигнута, только если на некоторое время сократить производство.

Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее и доходчиво объясняют. Следует избегать туманных понятий, которые могут быть по-разному истолкованы.

Однако на этой ранней стадии планирования до проведения детального исследования и проработки альтернативных предложений иногда невозможно указать все выгоды с абсолютной точностью. Если это так, желательно указать примерную величину ожидаемых выгод (например, увеличение сбыта на 23-30%). Также, если консультант считает, что некоторые цели могут быть достигнуты при условии, что клиент предпримет определенные действия (например, примет сложные решения по изменению структуры, организационным или штатным изменениям), на это следует указать как можно яснее.

3) *Фазы и график выполнения задания*. Этапы выполнения задания следует программировать довольно детально.

Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает

другая сторона на каждом этапе. В частности, клиент хочет знать, продвигается ли задание к конечным целям. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце каждой подфазы или периодически (ежемесячно, ежеквартально), чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта.

4) *Определение ролей*. Это еще один стратегический элемент планирования задания. Консультант предлагает стиль или характер консультирования, по его мнению, наиболее подходящие к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента. Недостаточно дать общее определение применяемого подхода. Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, указывая следующее:

– какие действия выполняет клиент и какие консультант;

– кто подготавливает какие данные и документацию;

– какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать;

– какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься.

Можно предвидеть, что во время выполнения задания роли поменяются. Например, если интенсивно обучать служебный персонал клиента в соответствующей технической области, а также в области методологии решения проблем и осуществления изменений на первой стадии выполнения задания, консультант сможет предложить снизить свое присутствие и изменить свою роль во время последующих фаз.

5) *Планирование ресурсов*. После детального определения ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии, включая:

– ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, материал, канцелярские средства, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость;

– ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т.д.).

Ясно, что клиент хочет знать, какие из ресурсов первого вида надо будет использовать и оплачивать во время выполнения задания. Более того, он также принимает в этом участие и вклад со стороны его организации может быть большим. Отсутствие точного расчета может стать источником значительных трудностей, если после того, как работа начата, он узнает, к своему величайшему удивлению, что должен делать нечто, на что вовсе не рассчитывал.

Может быть трудно сказать на этой стадии, сколько будет стоить выполнение задания: точные цифры могут быть получены только в фазе планирования действий. Тем не менее предварительная оценка нужна во всех случаях, когда ожидается, что предлагаемые изменения будут дорогостоящими (например, новые капиталовложения или денежная компенсация сотрудникам, которые будут сокращены). Клиент должен иметь возможность осознать возможные финансовые аспекты прежде, чем решить, нужно ли ему все это.

Предложения клиенту. Как правило, предлагаемое задание описывается в документе, представляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложение по контракту и т.д. Некоторые клиенты требуют, чтобы предложения представлялись им в определенном виде. В этом случае легче рассматривать и оценивать альтернативные проекты, полученные от нескольких консультантов.

Представленное клиенту предложение – ценный документ. Чтобы оно имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задание; он должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей. Это могут быть лица, которые не встречались с ним в момент его первого прихода в организацию-клиент и будут формировать свое мнение о нем исключительно на основании письменного предложения.

На клиента должны произвести впечатление технический уровень предложения и деловая форма его подачи. Написание

«выигрывающих» предложений – искусство, которым не должен пренебрегать ни один консультант.

Разделы предложения. В большинстве случаев в предложения клиенту включаются следующие четыре раздела: технический раздел; раздел по укомплектованию штата; раздел по квалификации консультанта; финансовый раздел.

Технический раздел описывает: предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает.

Следует сделать одно предостережение: консультант и клиент могут иметь разные представления о том, насколько детальна и специфична должна быть эта часть. Если она носит слишком общий характер, клиенту может показаться, что консультант раскрывает ему не все свои намерения. Напротив, если она слишком детальна и специальна, может получиться, что консультант вышел за рамки планирования задания, приступил к его выполнению без согласия клиента. Это не проблема, если уже установились отношения сотрудничества и консультант знает, что получит это задание. Однако, если еще не ясно, кто будет выбран (например, если для разработки предложений приглашены несколько консультантов), неосторожно бесплатно давать профессиональный совет до того, как задание одобрено.

В разделе по укомплектованию штата приводятся: имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте. Как правило, предложение гарантирует наличие определенных лиц на ограниченный период времени, например, 6-8 недель. Если клиент задерживает ответ или решает отложить задание, он знает, что ему придется принять других консультантов аналогичного профиля или снова провести переговоры по данному заданию.

В разделе по квалификации консультанта описываются опыт и компетентность консультантской организации в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), и специальный подраздел, касающийся

проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультантское подразделение было выбрано правильно. Ссылки на рекомендации предыдущих клиентов можно применять только с их согласия.

Финансовый раздел указывает стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели для оплаты гонораров и покрытия расходов.

Представление предложения. Большинство консультантов предпочитают не отправлять предложения просто по почте, а лично вручать их клиенту при встрече, которая начинается с короткого устного (и визуального, если возможно) представления краткого содержания отчета.

Консультант должен быть готов отвечать на вопросы относительно начала предполагаемого задания. Если клиент настроился и согласен начать, есть явные преимущества сделать это, пока энтузиазм не остыл, а установленные контакты свежи в памяти людей. Однако скорое начало может быть осложнено наличием существующих текущих дел.

Хотя консультант явно хотел бы получить решение до окончания встречи, у клиента могут быть веские причины его не давать. Нажим не нужен. Профессиональный консультант знает, хорошо ли он показал себя, и может только терпеливо ждать результата.

Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все вручить, не настаивая на встрече.

Реакция клиента. Клиент из государственного сектора обычно связан правилами, которые определяют минимальное число предложений и процедуру внутренней оценки перед выбором одного из них для заключения контракта. Однако клиент из частного сектора также может использовать метод отбора на основе оценки альтернативных предложений, особенно для крупных и сложных заданий. Прежде чем клиент определит и сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев.

В таких случаях любой консультант желает знать, по каким критериям его будут оценивать. Как правило, клиент сообщает ему о них при первоначальном приглашении к представлению предложений, а также указывает имена конкурентов.

Консультант должен знать об относительном весе разных аспектов своего предложения при отборе. Например, Международный банк реконструкции и развития рекомендует своим заемщикам «давать вес» 10-20% на общий опыт консультантской фирмы, 25-40% на рабочий план и 40-60% на основной персонал, предлагаемый для выполнения задания. Таким образом, даже высококомпетентная консультантская фирма имеет мало шансов на успех при отборе, если не предложит консультантов соответствующего ранга.

Обсуждение предложения. Клиент может желать использовать услуги консультанта, но не одобрять некоторые аспекты предложения. Например, он может хотеть взять на себя более активную роль, чем предусмотрено консультантом, выполнять различные задачи, которые не требуют привлечения дорогостоящих квалифицированных кадров извне, или же изменить график. Обычно эти и аналогичные технические аспекты предложения рассматриваются и изменяются, если консультант способен видоизменять свой подход. В конце концов, обе стороны должны прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Что касается вознаграждения за услуги, во многих странах консультанты подчеркивают, что их гонорары представляют собой справедливую оплату за высокопрофессиональные услуги и поэтому не обсуждаются.

Что не включается в предложение. Параллельно составлению предложения клиенту консультант подготавливает внутренние секретные заметки по организации-клиенту и по тому, какой подход намечается использовать. Эти заметки (иногда называемые «обзорные заметки») особенно важны в крупных консультантских организациях, если для планирования и выполнения задания используются разные консультанты. При этом следует помнить, что эта информация относится к разряду конфиденциальной:

1) имена руководителей, с которыми имелись встречи, и информация о них;

2) замечания о взаимоотношениях, стиле управления, культурных ценностях и нормах;

3) отношение разных людей к консультантам и возможные реакции на задание;

4) наилучшие источники внутренней информации;

5) дополнительные комментарии и информация по проблеме, в связи с которой предлагается задание;

6) другие выявленные проблемы, потенциальные проблемы или области дальнейшей работы, не охваченные предлагаемым заданием и не обсуждавшиеся с клиентом;

7) полезная дополнительная информация, которая была получена, но не использовалась в предложении клиенту;

8) любые другие предложения рабочей группе, которая будет выполнять задание.

Контракт на консультирование. Фаза ознакомления процесса консультирования успешно завершена, если консультант и клиент заключили контракт, в котором согласились работать вместе по заданию или проекту. Какова обычная форма такого контракта? Какая практика заключения контрактов считается нормальной и желательной? Это прямо зависит от юридической системы и обычной манеры ведения дел в каждой стране. Новый консультант должен получить юридический совет по форме заключения контракта, которая признается местным законодательством и частными и государственными организациями. Кроме того, он может получить совет от местной ассоциации консультантов и профессиональных коллег. Если возможны разные формы контрактов, одну или несколько из них выбирают на основании политики консультантской организации и суждения о том, как эффективнее всего вести дела с данными клиентами. Выбранная форма должна обеспечить понимание обеими сторонами своих взаимных обязанностей, чтобы избежать недоразумений.

Контракт должен включать:

1) стороны, заключающие контракт (консультант и клиент);

2) объем задания (цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы);

3) рабочую продукцию и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту);

4) вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада);

5) гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы, которые возмещаются консультанту);

6) процедуру выставления счета и оплаты;

7) профессиональные обязанности (передача конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие соответствующие аспекты);

8) авторское право (охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания);

9) ответственность (ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту, ограничение ответственности);

10) использование субподрядчиков (консультантом);

11) условия прекращения контракта или его пересмотра (когда и как предлагается сторонами);

12) арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров);

13) подписи и даты.

Существует три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт.

Устный договор заключается клиентом либо после рассмотрения письменного предложения консультанта, либо если он и без этого чувствует, что консультант – именно тот, кто ему нужен и сможет обеспечить требуемый профессиональный подход. Устный договор использовался широко в первые десятилетия развития управленческого консультирования, однако в настоящее время наблюдается тенденция к использованию письменных контрактов. Тем не менее те, кто сильно верят в силу написанного слова и юридических текстов, будут удивлены, что даже сегодня значительная доля консультирования осуществляется на основании устных договоров.

Устного договора достаточно, если существуют следующие условия:

– консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой;

– они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга (клиент знает, какие условия выдвигает консультант, а консультант знает, чего можно ожидать от клиента, например, может ли тот платить авансом или ежемесячно, сколько времени требуется для утверждения оплаты и т.д.);

– задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов может быть трудно для обеих сторон).

Устные договоры чаще используются при повторных делах, чем с новыми клиентами.

Письмо-договор – основной вид заключения контрактов на профессиональные услуги во многих странах. Получив предложение консультанта, клиент посылает ему письмо с согласием или с намерениями, подтверждая, что принимает предложение и выдвигаемые условия. Письмо может ставить новые условия, которые изменяют или дополняют предложение. В этом случае консультант в свою очередь отвечает, согласен ли он принять эти новые условия. Все это также может быть сначала обсуждено устно, а затем закреплено в письменном виде в сжатой форме.

Возможно также, что клиент сам посылает письмо, в котором описывает, какая работа требуется и предлагаемые условия, а консультант дает письменное согласие.

Письменный контракт. Использование письменного контракта, соответствующим образом подписанного сторонами, может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также во многих частных компаниях). Часто это наилучшая форма, если консультант и клиент относятся к разным деловым и юридическим кругам и могут легко неправильно понять намерения и позиции друг друга. Желательно, но не необходимо заключать письменный контракт в случае крупных и сложных заданий, включающих множество разных лиц со стороны как клиента, так и консультанта.

У клиента может иметься стандартная форма контакта. Большинство консультантов по вопросам управления довольно гибки и принимают различные формы контракта. Однако не следует пренебрегать необходимостью проконсультироваться со своим юристом, если предложена новая и необычная форма контракта. Как правило, консультант знает заранее, что ему придется подписать официальный контракт. Он должен получить от клиента стандартную форму, показать ее своему юристу и помнить о ней при подготовке предложения по заданию. Таким образом, он сможет сформулировать предложения так, чтобы они могли

непосредственно включаться в текст контракта или прилагаться к нему без значительных видоизменений.

Консультационная фирма также должна иметь свою собственную стандартную форму контракта. Она будет использоваться при работе с клиентами, не имеющими собственной стандартной формы и ожидающими получить ее от консультанта.

Внутренняя гибкость. Цель заключения контракта – четко сориентировать совместную работу и защитить интересы обеих сторон. Это подразумевает определенную долю гибкости.

На любом этапе выполнения задания характер и значение проблемы могут измениться, новые приоритеты могут выйти на первый план. Возможности консультанта и клиента и мнение о том, какой подход к решению проблемы наиболее эффективен, также эволюционируют. Ясно, что профессиональный консультант не будет настаивать на продолжении работы, предусмотренной в контракте, если она больше не нужна и приносит клиенту лишь ненужные расходы.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консультант или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр.

Психологический контракт. В эпоху, когда различные аспекты нашей жизни все больше регулируются и ограничиваются законодательством, а официальные контракты становятся все более обычными в профессиональных сферах, полезно подчеркнуть, что официальная юридическая сторона заключения контракта – главное. Однако следует помнить о том, что лучшей формой консультативного задания является такое задание, где имеется «контракт» иного рода, не зафиксированный в каком-либо документе и трудно поддающийся описанию: психологический контракт, в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения, веря, что подход, применяемый другой стороной, является наилучшим для успешного завершения задания. Такой «контракт» не может заменить самого изощренного юридического документа.

3.2. Диагноз проблем

Диагноз, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинной операционной фазой. ***Его цель*** – изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. ***Другая цель*** – тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может даже привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдает затрачиваемых усилий.

Однако на практике часто трудно или неуместно строго разграничивать и проводить линию между этим и следующим этапом процесса консультирования. Дело не только в том, что диагноз закладывает основы будущей работы. Часто диагностирование уже позволяет выявить и изучить возможные решения. Беседуя с людьми, может быть, непрактично и даже невозможно ограничить обсуждение лишь проблемами и их причинами и не касаться их возможных решений. Поэтому на практике следует эти этапы объединять.

Имеется также другой важный момент. Как уже указывалось, одно то, что консультант по вопросам управления присутствует в организации и начинает задавать вопросы, приводит процесс изменений в движение. Это может непосредственно повлиять на работу организации. Можно даже не говорить, что делать, а просто задать вопрос, и человек осознает, что имеется другой альтернативный путь выполнения работы. Иногда можно слышать, как сотрудник говорит: «Я не знал, что они хотят, чтобы я делал эту работу так. Сказали бы, я бы так все и делал!»

Это часто происходит при выполнении консультативных заданий. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом,

консультанты уже воздействуют на отношение к изменениям и могут непроизвольно что-то перестроить.

Все это может сопровождаться также эффектом обучения. Клиент и его персонал должны не только чувствовать, что они сами вытесняют всю правду о своей организации или подразделении, но и быть уверенными в том, что консультант делится с ними своим методом диагностики, чтобы они смогли научиться сами диагностировать проблемы. Способность клиента решать проблемы за это время может значительно усилиться. Если упустить эту возможность, начинать вовлекать людей в фазе планирования действий может быть слишком поздно.

Порядок проведения фазы диагноза можно описать следующим образом.

Повторное формулирование проблемы. План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием фазы ознакомления и началом диагностической фазы иногда проходит несколько месяцев. Нужно увериться, что первоначальный диагноз проблемы остается все еще правильным и может служить основой для диагностической работы. Полезно заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим. Можно организовать специальную встречу с клиентом для этого до начала проведения диагноза.

Концептуальная основа. Начинать диагностическую работу нужно, имея в голове ясную концептуальную основу. Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы – рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней надо делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы.

Возможные ошибки при диагностике, которые уже упоминались, следует держать в уме и делать все, чтобы избегать их.

Таким образом, было бы неправильно считать, что сбор и анализ фактов – своего рода скрупулезная, но рутинная работа, которую может делать какой-нибудь молодой помощник, если его направлять, а опытный специалист может появиться на более поздней стадии, когда потребуется творческий подход нахождения эффективных решений проблемы. Постановка диагноза также требует большой доли воображения и творчества вместе с опытом анализирования деловых, управленческих и человеческих проблем.

Что следует установить. Прежде всего консультант должен помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и обосновать во время постановки диагноза. Он должен предусмотреть, какой будет конечный результат этой фазы, на основании которого задание сможет перейти в следующую. Это включает определение: проблемы; причин проблемы; других существенных связей; возможностей клиента разрешить проблему; возможных направлений дальнейших действий.

Проблема. Консультанта могут попросить помочь исправить ухудшающуюся ситуацию, улучшить существующую (даже если ее нельзя назвать ухудшающейся) или создать совершенно новую ситуацию (где выявляются и используются новые возможности). Таким образом, имеются три основные категории проблем: коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант.

Чтобы определить эту разницу или расхождение, необходимо сравнить две ситуации. Нетрудно выяснить, что происходит в действительности, т.е. действительную ситуацию. Узнать, что должно происходить, т.е. идеальную или желаемую ситуацию, гораздо сложнее, но это неотъемлемая часть диагноза проблемы, только таким путем она может быть описана и проанализирована как коррективная, прогрессивная или созидательная.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1) *сущность или содержание*. Следует описать сущность или содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала). Следует определить, с чем все это сравнивается и на каком основании. (Почему мы говорим, что эффективность низкая? Низкая по сравнению с каким стандартом?).

2) *организационное и физическое местонахождение*. В каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема? Какие другие подразделения она, возможно, затронула? Насколько широко она распространена в организации?

3) *«владение» проблемой*. Какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении? Является ли проблема «закрытой» или «открытой»?

4) *абсолютная и относительная величина*. Насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия)? Насколько она важна в относительном выражении? Как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею? Насколько она важна для организации в целом? Что получит организация от ее решения?

5) *временная перспектива*. С какого времени существует данная проблема? Наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически? Как часто она возникает? Какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает? Каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

Причины проблемы. Основная задача диагностики выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера. Это – отправная точка для исследований. Сбор данных и их анализ

затем сконцентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Следует применять строгий научный подход. Например, если трудно найти данные в поддержку гипотезы, это не означает, что ее следует исключить. Наконец, консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой.

Другие существенные взаимосвязи. Любая отдельная деловая или управленческая проблема не обособлена от других, она зависит не только от своих одной или нескольких причин. Например, имеются факторы, которые усугубляют или смягчают проблему, не являясь ее непосредственными причинами. Они могут делать ее решение более или менее сложным. При решении одной проблемы могут возникать другие. Часто устранение одних трудностей создает другие и т.д. Следует изучить и выявить эти зависимости и потенциальные проблемы.

Способность клиента решить проблему. Возможности клиента имеют несколько сторон. Необходимо выяснить, обладает ли он материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы. Важное значение имеет фактор времени. Каков опыт клиента в решении других проблем и осуществлении организационных изменений различного характера и объема? Как культура организации-клиента воспринимает изменения? Каково возможное развитие ресурсов клиента в будущем в связи с решаемой проблемой? Может ли он мобилизовать другие ресурсы? Какие делались попытки решить данную проблему? Были ли предыдущие попытки успешными? Почему они провалились?

Значительное внимание должно уделяться отношению клиента к данной проблеме. Как люди (на разных уровнях и относящиеся к разным категориям) воспринимают проблему? Понимают ли они ее и хотят ли перемен? Находились ли они под действием данной проблемы так долго, что приспособились жить с ней?

Возможные направления дальнейших действий. Цель диагноза – подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать, регистрировать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же

тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Это обеспечивает связь со следующей фазой планирования действии. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

Основные этапы диагностирования. При выработке детального плана диагностической работы можно использовать описанную выше общую схему, но при этом объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти рассмотренных выше областях: проблема, причины проблемы, другие существенные взаимосвязи, возможности клиента в отношении решения проблемы и возможные направления дальнейших действий.

Таким образом, диагностическая работа должна осуществляться в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов или сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

Факты – строительные блоки любой консультационной работы. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину ситуации, точно определить проблему и связать свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разработать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной фазой работы консультанта, однако другого выбора нет.

В начале диагностирования занятый им консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в фазе ознакомления. Диагностическая фаза идет намного дальше и значительно детальнее определяет проблемы и собирает факты.

Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и целей задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи,

обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования.

План сбора данных. Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Опытные консультанты продолжают применять принцип избирательности, хотя и знают, что им требуются более детальные и точные факты, чем их коллегам, которые осуществляли предварительную диагностику. Они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Нельзя игнорировать стоимость сбора фактов, особенно если некоторые данные труднодоступны и необходимо строить специальные схемы для их получения (наблюдения, особые формы ведения учета).

Определяя объем данных, консультант должен помнить, что «цель – не научное исследование. Цель диагноза мобилизовать действия по решению проблемы. Действия, которые позволят усовершенствовать функционирование организации».

Какие факты собирать и изучать, необходимо определять в тесном сотрудничестве с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, а что лучше узнавать из других источников.

При этом определяют содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, а также критерии классификации и табулирования.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация. Это касается случаев, когда консультант благодаря своему опыту может делать надежные выводы на основании общих сведений и путем сравнения с аналогичными ситуациями в других организациях.

Клиент может не понимать, почему консультант настаивает на получении какой-то информации. Это часто происходит, когда, по мнению клиента, задание не должно выходить за пределы определенной технической области и консультант не должен касаться других областей. В этом случае нужно объяснить, зачем нужны определенные данные по событиям, ситуациям

и проблемам, которые могут быть как-то связаны с рассматриваемой проблемой. Это может обратить внимание клиента на связи, которые он не принимал в расчет, и подтвердить правильность методического подхода консультанта.

Содержание данных. Каждый опытный консультант знает, что идентичные на первый взгляд типы данных могут иметь разное значение или содержание в разных организациях. Например, «текущую работу» везде понимают по-разному, в нее включают или не включают некоторые аспекты, выясняют ее финансовое значение различными способами.

Количество – тоже проблема. Консультант уточняет единицы измерения, например, количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности, например, до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой будут служить эти данные. При анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунды при допустимой погрешности 5%. Напротив, прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи при допустимой погрешности 10%. Если консультант не определит пределы точности до сбора данных, он может получить не то, что ему требуется, и процесс придется повторить, если, например, время операций регистрировалось в минутах или десятых или сотых их долях, а требовалось время в секундах.

Степень детализации, требуемая для фактов обычно выше, чем для данных, используемых при предварительной диагностике. В то время как общий диагноз основывается на сводных цифрах (например, суммарное время машинной обработки на основном производстве), изменения опираются на более детализированную информацию (время машинной обработки для каждой операции, время, затрачиваемое на производственную работу для станков определенного типа или в определенных цехах). Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. В начале выполнения задания консультанту может быть трудно оценить преимущества, которые дают детализированные факты. До того, как они собраны, неизвестны их недостатки и открываемые ими потенциальные возможности к улучшению, консультант может только указать проблемы, которые заслуживают тщательного

изучения. Или он может вначале собирать данные в широком смысле, например, общее число дней отпусков по болезни среди всех работников. Анализ этих данных потребует детализации для определенных категорий, например, число дней отпуска по болезни в каждой возрастной группе в зимние месяцы. Таким образом, данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

Период времени. Определить период времени также очень важно. Например, чтобы разработать систему управления запасами готовых изделий, консультант должен знать число проданных изделий. За сколько лет нужно рассчитать сбыт и с какими интервалами? Возможный ответ – на каждый месяц за последние три года. Период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов. Исследуемые промежутки времени должны быть сопоставимыми: месяцы или недели должны включать одинаковое число рабочих дней и т.д. Время, когда происходили необыкновенные события, следует исключать, но рассматривать и использовать этот опыт в новой ситуации. Периоды, предшествующие крупным изменениям в работе, например, освоение новой продукции и прекращение выпуска старой, следует рассматривать отдельно от периодов нормальной работы.

Охват. Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем (новая перспективная продукция и т.д.). Если производственные возможности явно ограничиваются одной группой машин, которые стали узким местом, решение проблем этой группы может явиться ключом к решению большинства других проблем данного отдела. В других случаях могут собираться данные для репрезентативных выборок.

Обработка и табулирование данных. Наконец, подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по

обработке и табулированию данных с учетом конечного их использования. Возможны следующие *типичные группировки*:

– *по событиям* – время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);

– *по людям* – возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработок (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет);

– *по продукции и материалам* – размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов);

– *по ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам* – показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).

Чтобы представить факты в удобной форме, консультант планирует, как их следует табулировать. Описание и изложение фактов могут помещаться на отдельном листе бумаги или карточке под специально подобранными заголовками, например, «обязанности каждого руководителя». Ответы на вопросник могут быть представлены в виде «суммарного вопросника», т.е. используя ту же форму, которая раздавалась опрашиваемым. Процессы и процедуры могут быть представлены в виде последовательности символов, таких, как операции, используемые специалистами по системному анализу или при анализе рабочего времени. Геометрические формы лучше всего изображать на рисунках. Цифры обычно приводятся в таблицах.

При компьютерной обработке данных целесообразно предварительно подобрать соответствующую модель и программу или же разработать новую, если не существует программы, отвечающей конкретной аналитической задаче. Это, однако, потребует

некоторого времени, которое следует предусмотреть при планировании диагностической работы.

То, каким образом в процессе выполнения задания консультант хранит свои бумаги и располагает материал для получения информации, помогает ему придерживаться правильного курса и легко устанавливать связь с руководством. И спустя несколько месяцев после составления значение этих записей должно оставаться столь же ясным, что и в начале. Все вносимые цифры должны удовлетворять этим требованиям.

Источники фактов. В целом консультант может получать фактические данные в трех формах: записи; события и условия; память.

Любые из этих источников могут быть внутренними (в пределах данной организации) или внешними (официальные публикации, статистические отчеты, мнения людей вне организации, Интернет и т.д.).

Записи – это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения.

События и условия – это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

Память – это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

Опытный консультант не применяет косвенные и трудоемкие методы сбора информации, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях можно просто пойти и спросить. Люди на всех уровнях в промышленных фирмах и других организациях обладают огромным объемом знаний о месте своей работы, и почти все имеют определенные идеи относительно необходимых и

возможных усовершенствований, однако не делятся информацией, если их не просят об этом.

Анализ фактов. Данные нельзя использовать без анализа, который не только изучает и оценивает. Как уже упоминалось, конечная цель процесса консультирования – осуществление изменений, и анализ фактов должен приблизить нас к ее достижению.

Правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины еще недостаточно. Важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Таким образом, не существует четких границ между анализом и синтезом. Синтез в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где-то во время анализа фактов. Анализ фактов, таким образом, постепенно переходит в синтез. В самом деле, для опытного консультанта анализ и синтез – две стороны одной медали, и он пользуется ими одновременно. Ему не требуется каждый раз создавать из частей новое целое, теоретические знания и практический опыт помогают ему синтезировать во время анализа. Если он может определить, что рассматриваемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, он применяет метод дедукции. Вместо того, чтобы собирать и анализировать огромное количество фактов, пытаясь вывести правило, которое действует в данном случае, он действует в обратном направлении, допуская, что зависимости, описываемые каким-то правилом, существуют также в рассматриваемом случае.

Однако консультант должен избегать ловушек, которые могут расставлять для него данные и его прошлый опыт, например, искушения делать поспешные выводы на основании поверхностно проанализированных фактов и фиксировать идеи до глубокого изучения фактов («Точно такой же случаи я видел в прошлом много раз!»). Иными словами, невозможно применять дедукцию там, где нужна индукция, и наоборот.

Покажем на упрощенном ***примере***, как действует консультант при изучении фактов. На промышленном предприятии производственный учет и наблюдения показали, что значительная часть производственных возможностей не используется из-за поломок

оборудовании и остановок. Как причина длительных простоев указывается то, что приходится долго ждать квалифицированных специалистов по ремонту, и, действительно, служба технического обслуживания физически централизована в одном месте как единое подразделение, подчиненное главному инженеру, хотя предприятие имеет несколько цехов, расположенных в разных частях большого городского района. У консультанта появляется соблазн предложить децентрализовать службу технического обслуживания (например, иметь по одному специалисту-ремонтнику в каждом цехе или создать несколько центров, расположенных вблизи группы цехов). Но здесь следует принять во внимание, в числе прочего, время простоя этих специалистов: в результате децентрализации возрастет их число, и нельзя будет гарантировать полного использования их времени. На следующем этапе выясняется, что главный инженер возражает против децентрализации служб технического обслуживания и в общем предпочитает централизацию. В течение какого-то времени консультант находится перед искушением считать этот факт основным препятствием на пути решения проблемы. Однако ему приходит в голову идея еще раз изучить технические причины остановок работы оборудования и отношение рабочих к поломкам. Он собирает дополнительную информацию и выясняет, что заработная плата операторов, работающих на этом оборудовании, не связана с эффективным временем его работы. Он также обнаруживает, что большая часть остановок вызвана незначительными неисправностями и что операторов можно легко научить устранять эти неисправности без посторонней помощи. В итоге главное в предложениях консультанта так изменить систему оплаты труда, чтобы рабочие хотели свести остановки в работе оборудования к минимуму, обучить операторов методам несложного технического обслуживания и ремонта, а также на некоторое время изменить функции центральной службы технического обслуживания.

Редактирование данных. Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей и их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен также убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые критерии.

Наиболее наглядный ***пример*** – запись, описывающая производственную деятельность: если 19 записей указывают продолжительность от 4 до 5 мин, то единственная, указывающая 12 мин, не может быть использована для вычисления средней величины. Это может происходить и в других случаях, например, в бухгалтерском учете, когда накладные расходы неточно распределены среди различной продукции или же один отчет содержит статьи, которые следует записать на другой.

Иногда помогает перекрестная проверка: например, информацию, полученную в ходе беседы, можно проверить при последующей беседе. В других случаях возможность перекрестной проверки отсутствует, и только опыт и здравое суждение консультанта и сотрудничество служебного персонала клиента позволяют «очистить» данные перед тем, как использовать их для аналитических операций.

Систематизация. Систематизация данных начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их организации и табулирования. Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе выявления фактов (например, консультант решает использовать более детальную разбивку данных, чем планировалось первоначально) и после его завершения. Если способ регистрации фактической информации позволяет проводить множественную систематизацию, консультант может испробовать несколько возможных вариантов систематизации, прежде чем решит, какой из них будет более всего отвечать целям задания.

Основными критериями систематизации данных, применяемыми консультантом, являются: время; место (подразделение); ответственность; структура; воздействующие факторы.

Систематизация данных по времени указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания.

Систематизация по месту или организационным подразделениям помогает исследовать проблемы в различных частях организации и находить решения, связанные со специфическими условиями в каждой из них.

Другим аспектом является *ответственность за факты и события* – во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт.

Систематизация в соответствии со структурой единиц и процессов играет очень важную роль, в ней используется целый ряд критериев. Служащие, материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения. При этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом; действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты.

Операции в производственном процессе могут систематизироваться по их последовательности во времени и представляться в виде таблицы или диаграммы, а также изображаться на схеме цеха (что позволяет указывать направления движения материалов и расстояния).

Организационные связи и неформальные взаимоотношения в организациях могут быть систематизированы с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.д.

Систематизация по воздействующим факторам – подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе. Например, остановки в работе оборудования могут быть систематизированы по факторам, которые их вызывают: отсутствие материалов, прекращение подачи энергии, отсутствие рабочей силы, отставание от графика, отсутствие запасных частей и т.д.

Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна: применяется перекрестная систематизация, которая включает сочетание двух и более переменных (например, служащие систематизируются по возрастным группам, полу и длительности работы в организации).

Анализ систематизированных данных. Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая использование математического моделирования или графического построения.

Статистические и другие методы количественного анализа имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены

качественные связи. Например, связь между двумя переменными может быть измерена с помощью корреляции, однако корреляция не объясняет характера и причин этой связи.

Основная задача – установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель – выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Причинно-следственный анализ. Цель причинно-следственного анализа – выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить (если, конечно, это возможно).

Но как консультант определяет, что имеется причинная связь? Не следует забывать, что в большинстве случаев он начинает исследование с одной или нескольких гипотез относительно возможных причин проблемы. Так как он изучал и, решая задачи по управлению, по-видимому, наблюдал ранее схожие ситуации, он подходит к причинному анализу с определенным объемом знаний и опыта. Он представляет себе возможные основные причины, и, чтобы подтвердить их, ему необходимо взглянуть на исследуемый процесс или систему, а также на ситуацию во всей организации как на единое целое. Редко можно столкнуться с ситуациями, где существуют необычные причинные связи.

Всегда необходимо работать методично, тщательно изучая на основании собранной информации, могла ли предполагаемая причина в действительности привести к наблюдаемому результату. В идеальном случае устранение одной предполагаемой причины не приводит к исчезновению наблюдаемого эффекта, свидетельствуя о том, что мы не выявили основной причины. Например, в цехе с плохими условиями работы рабочие быстро устают и каждый день производительность значительно снижается после 3-4 ч работы.

Если эти условия (например, вентиляция, освещение) меняются, но производительность не возрастает или возрастает незначительно, следует искать другую причину. Это может быть, например, недостаточное питание. Плохие условия работы могут ухудшать ситуацию, но не являются основной причиной.

К сожалению, при решении проблем управления и делового предпринимательства невозможно в порядке эксперимента устранять по очереди предполагаемые причины, так как на это требуется слишком много времени и средств. В большинстве случаев, будет ли отброшена часть гипотетических и выявлена действительная причина, определяется качеством диагностической работы.

Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа.

Причина и следствие. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Типичный пример – связь между нездоровой атмосферой в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Является ли нездоровая атмосфера причиной плохих результатов в деловой деятельности или же эти плохие результаты действуют на настроение коллектива и создают нездоровую атмосферу? Если принять статическую точку зрения, эти условия взаимно влияют друг на друга и могут создавать порочный круг; однако какое условие служит причиной возникновения другого?

Основная, или первичная, причина. Допустим, что консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина – потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерян этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? И т.д. ...

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с целой цепью причин и следствий. Вопрос в том, как глубоко следует идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Прослеживать причины в обратном порядке до первородного греха, может быть, и очень интересно, но не дает большой пользы. Задача консультирования не в этом. Когда-то

придется принять одну причину за основную. Она будет относительно основной. Как правило, это причина, с которой клиент способен что-либо сделать. Таким образом, можно предложить решения, касающиеся фундаментальных причин, не высказывая ничего невозможного.

Множественные причины одного следствия. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это часто наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома) или при организационных проблемах, вызванных параллельными, но независимыми событиями (например, изменение обменного курса иностранной валюты и смерть ведущего специалиста по маркетингу).

Множественные следствия одной причины. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие политической или этнической группировки на предприятии может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

Анализ силового поля. На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью анализа силового поля, разработанного Куртом Левином.

При таком представлении существующее состояние дел в организации считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению. В ходе анализа эти два вида сил выявляются и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия, например, при добавлении одной или нескольких новых сил или путем усиления или ослабления уже существующих сил. При достижении нового состояния дел создается новое равновесие между побуждающими и ограничивающими силами. И так процесс продолжается.

Анализ будущего. Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда

возникает вопрос: что следует сделать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует.

Это утверждение не совсем правильно, так как будущее связано с прошлым и настоящим. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду. Все консультанты интересуются тенденциями независимо от того, связано ли задание с решением сложной стратегической деловой проблемы или же с узкой задачей, как например, упрощение производственного учета.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций – простая экстраполяция. Мы обычно думаем о будущем как о простом продолжении прошлых тенденций, поскольку не можем или не хотим изучить вопрос, будут ли они продолжаться в действительности и какие новые события могут радикально их изменить. В периоды быстрых технологических, социальных и других изменений – а мы живем в один из таких периодов – нормально, когда прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются.

Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности. Это же относится к анализу относительных величин. Некоторые из них могут потерять свое значение или даже стать бесполезными. При розничной продаже показатель отношения товарооборота к числу служащих сохранял свое значение при переходе от небольших магазинов к универмагам, супермаркетам и магазинам самообслуживания. Однако он неинтересен с приходом автоматизированной системы продажи, когда даже кассиры заменяются на электронное оборудование, контролирующее и выдающее счета. В то же время становятся более значимыми такие отношения, как товарооборот на квадратный метр торговой площади или на 1000 долл. инвестированного капитала.

Обратная связь с клиентом. Ранее было много сказано о желательности активного участия клиента в сборе данных и других диагностических операциях. Цель – создать взаимоотношения истинного сотрудничества между консультантом и клиентом в

начальной стадии консультирования и предупредить развитие у клиента различных отрицательных отношений и реакций, трудно избегаемых, если тот плохо информирован о том, что происходит в действительности и если выводы и заключения консультанта для него неожиданность. Поэтому так необходима обратная связь с клиентом в диагностической фазе.

Что значит обратная связь? ***Обратная связь*** предоставляет клиенту информацию; которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто любая полезная информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь во время диагностики в сущности сама по себе является диагностическим методом. Имеется в виду, что правильно отобранная и представленная информация вызовет у клиента определенную реакцию; поэтому необходимо твердо знать какую именно информацию представлять: по данной теме или по другой, о которой клиент говорил с неохотой; должен ли клиент критиковать представленные данные. Обратная связь с клиентом – это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения. Хочет ли консультант именно этого? Имеет ли он достаточно достоверной информации, чтобы, доведя ее до клиента, простимулировать изменения? Если имеется риск вызвать преждевременные изменения, клиента следует предостеречь от этого.

Когда нужна обратная связь? Обратная связь – это больше, чем просто отчет о проделанной работе. Поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером служит обычай, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то новой проблемы, не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания. Другой пример – случай, когда консультант чувствует, что имеет достаточно информации, чтобы отказаться от некоторых гипотез, сформулированных в начале

выполнения задания, однако предпочитает обсудить это с клиентом. Консультант, который пользуется стратегией «множества мелких шагов», может использовать обратную связь каждый раз, когда у него имеется достаточно информации, чтобы решиться предпринять следующий шаг.

Для кого обеспечивается обратная связь? В принципе обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь; дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Часто подчеркивается, что, если обратная связь носит слишком ограниченный характер (предназначена для отдельных лиц или небольших групп высшего руководства), нельзя ожидать, что у других людей сохранится или даже усилится интерес и желание помочь консультанту. Некоторые авторы считают это вопросом этики консультирования: если люди с готовностью предоставляют информацию и проявляют интерес к выполнению задания, они имеют право получать по каналу обратной связи сведения о том, что было сделано с их информацией.

На практике это имеет определенные границы. Некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной и не может быть сообщена большому числу служащих. Решение о том, кого следует информировать о полученных результатах и на каком этапе, – также вопрос этики консультирования. Например, лица, которые первоначально отказались давать информацию, могут изменить свое отношение, если увидят, что консультант делится с ними результатами.

Какова должна быть обратная связь и как она обеспечивается? Консультант хочет показать, что не терял времени даром и может поделиться важной информацией. Но произвести впечатление на людей – не цель. Нужно подходить к этому вопросу избирательно: клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям.

Информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Это общее правило, которое нужно неукоснительно соблюдать при составлении отчетов и общении с клиентами. Однако, если собранная информация содержит факторы, действительно новые для клиента, указывающие на неожиданные связи между причиной и следствием или же на скрытые

достоинства и недостатки, использовать обратную связь целесообразно.

Установление обратной связи не означает, что клиент подвергается оценке. Нужно избегать оценочных суждений; сам клиент должен быть способен делать выводы на основании отобранной и объективно представленной информации. Необходимо всегда помнить о цели, например, неправильно говорить только о проблемах и трудностях консультанта. Обратная связь должна также указывать, что может сделать клиент для решения проблемы, и намечать направления поиска возможных решений. Большое значение имеет тщательная подготовка данных и применяемая форма обратной связи.

Форма обратной связи. Многие консультанты используют индивидуализированную устную обратную связь с ведущими клиентами организации-клиента. Другая форма – письменная информация, например, промежуточные отчеты и памятки. Распространенная форма – встречи с различными группами в организации-клиенте, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

Завершение диагностической фазы. Окончание диагностической фазы дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов; это может помочь ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые потом будут официально ему представлены.

Даже если задание будет продолжено, т.е. становится ясно, что произойдет плавный переход от диагностической фазы к планированию действий, а затем к фазе осуществления, целесообразно в конце предполагаемого конца стадии выявления фактов и диагностики представлять отчет о состоянии работ. Период получения и изучения информации может быть длительным и дорогостоящим для клиента. Многие руководители могли почти не участвовать в выполнении задания, хотя заинтересованы в его

результатах. Хороший отчет о состоянии работ будет, безусловно, приветствоваться.

Помимо этого, существуют задания, которые заканчиваются в фазе диагностики и не имеют продолжения. К ним относятся задания по ревизии методов управления и всеобъемлющие диагностические исследования работы организаций, при которых требуется выявить и проанализировать факты, но по какой-либо причине клиент не хочет, чтобы консультант выходил за эти рамки. В таких случаях диагностический отчет будет служить также ***итоговым отчетом***. Если задание продолжается, необходимо получить согласие клиента на переход к фазе планирования действий (например, на выполнение тщательной и обширной работы по разработке новой схемы и планированию ее внедрения). Контакты на консультирование часто содержат подробные указания относительно того, что точно будет происходить в конце фазы диагностики, прежде чем будет принято решение о том, будет ли продолжаться задание и каким образом.

3.3. Планирование действий

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Более чем важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Кроме того, диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Если проблемой являются «небольшие различия в зарплате» (высококвалифицированные работники получают слишком низкую, в то время как некоторые категории неквалифицированных рабочих – слишком высокую зарплату), планируемые действия должны восстановить экономически и социально оправданные дифференциальные

ставки, помня о существующих законодательных нормах оплаты, коллективных договорах и других факторах, которые нельзя игнорировать. Во время диагностики нужно изучить и выявить эти факторы, чтобы информации хватило для ориентирования работы на принятие осуществимых решений.

Несмотря на важность преемственности между фазами и необходимость основывать планирование действий на диагнозе, подходы и методология значительно различаются. Здесь главное уже не систематизированное и тщательное обнаружение фактов и аналитическая работа, а новаторский и творческий подход. Цель – не найти дополнительные данные и поглубже объяснить наличие той или иной проблемы, а выработать что-то новое. Ясно, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто нет необходимости разрабатывать новые решения, так как они были уже найдены ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса требуются воображение и творческие способности.

Очень желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий еще активнее, чем в диагностической фазе. Это объясняется несколькими причинами:

– ни к чему делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного или небольшого числа альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми альтернативными решениями; это согласие лучше всего достигается путем совместной работы с людьми, которые способны определить, что будет принято организацией-клиентом и может быть осуществлено;

– для планирования действий нужно мобилизовать все таланты и изучить все разумные идеи; планирование не будет эффективным, если в этой работе не участвуют талантливые сотрудники организации-клиента;

– служебный персонал клиента может под руководством консультанта провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая стоимость проекта;

– участие в процессе планирования вырабатывает чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления);

– наконец, планирование действий дает клиенту новые возможности обучения; они, несомненно, пропадут, если консультант будет работать сам.

Ограничивающим фактором может служить время: во многих заданиях информация сообщается и изучается слишком долго, и когда дело доходит до выработки предложений, у всех появляется желание закончить проект как можно скорее. Консультант не успевает выработать альтернативные предложения и подготавливает лишь одно решение. Но даже работа по единственному предложению может быть далека от совершенства из-за нехватки времени. С профессиональной точки зрения это неприемлемо, но во многих случаях можно так спланировать график выполнения задания, чтобы оставить достаточно времени для творческого подхода к выработке программы действий. Если, однако, проблему времени не удается преодолеть, консультанту следует посоветоваться с клиентом и решить, придерживаться ли установленного лимита времени или же выйти за его рамки, чтобы достичь более эффективного решения.

Поиск идей для возможных решений. Клиент ожидает, что консультант найдет и покажет оптимальное решение его проблемы. Однако, когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться). Большинство деловых и управленческих проблем можно решить несколькими способами, и в некоторых случаях число альтернатив весьма велико. Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что никому сразу не приходит в голову, что конкретно нужно сделать. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, а консультанты по вопросам управления работают в области, которая чрезвычайно быстро меняется.

Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

1. Чего следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? Какого качества продукции? Каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности?

2. Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности? Методом? Оборудованием? Местонахождением?

3. Будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? Существует ли возможность, что люди вернутся к текущей практике ведения дел?

4. Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны служащих? Опасные условия труда? Перепроизводство? Нехватка материалов?

5. Кого затронут изменения: готовы ли служащие их принять? Что следует сделать, чтобы подготовить их? Следует ли соответственно изменить что-либо в других местах?

6. Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона? Во время отпусков? В конце финансового периода? В начале нового календарного года? В любое время?

Таким образом, фаза планирования действий начинается с поиска идей и информации относительно возможных путей решения проблемы. Цель – выявить все интересные и осуществимые альтернативы и оценить их, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению. Только тогда консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, с другой стороны, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение, не информировав предварительно о других возможностях.

Направление поиска решений. Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены), сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты) и степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий).

Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения (например,

закупить пакет программ у фирмы, разрабатывающей программное обеспечение) или же искать новое оригинальное решение (разработать новую программу с использованием собственных средств клиента или с помощью специалиста по математическому обеспечению). Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск. Должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны? Нужно ли изучить техническую литературу?

Использование опыта. Разрабатывая пути улучшения ситуации, консультант часто прибегает к имеющемуся опыту. Он рассматривает методы, успешно применявшиеся в других случаях на основании информации, источниками которой могут служить:

– предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации;

– коллеги по консультантской организации, которые работали в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);

– изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;

– сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом;

– организации, которые готовы поделиться своим опытом.

В поиске путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т.д. (Возможно, понадобится получить разрешение на использование таких методов и систем.) Это легче сделать, если проблема носит преимущественно коррективный или развивающий характер. При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, перечисленные источники вряд ли помогут найти правильное направление действий и консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут вырабатывать решения самостоятельно. В этой связи полезно рассмотреть некоторые принципы и методы творческого мышления.

Творческое мышление можно определить, как связывание вместе предметов или идей, которые ранее связаны не были. *Цель* его состоит в нахождении или разработке чего-то нового. История развития науки и бизнеса полна примеров открытий, основанных

на творческом мышлении, и нет причин, по которым консультант не должен подходить к различным практическим экономическим и управленческим проблемам с помощью этого же метода.

Процесс творческого мышления имеет *пять стадий*, и оптимальные результаты достигаются, если к реализации каждой из них подходить сознательно:

1) *подготовка*. Сбор всех известных фактических данных; использование конвергентного (аналитического) мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон, т.е. разные ее формулировки;

2) *мыслительные усилия*. Использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). Фрустрация – важный фактор на стадии мыслительных усилий и в процессе свободного творческого мышления. За ней обычно следует выработка действительно удачных идей;

3) *инкубация*. Проблема оставляется в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время;

4) *озарение*. Вспышка озарения, дающая ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы;

5) *оценка.* Анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

Две из этих стадий – *подготовка и оценка* – требуют аналитического мышления. В трех стадиях, занимающих центральное положение – *мыслительных усилий, инкубации и озарения*, – необходима свобода творчества и раскованность, при этом хорошо бы не судить скоропалительно. Поощряется высказывание всяческих безумных идей, так как цель – количество, а не качество. При обилии идей новые становятся развитием высказанных ранее. Ключ к успешному творческому мышлению – разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

К методам творческого мышления относятся следующие.

Метод «мозговой атаки». Этот метод позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Обычно группа из 8-12 человек берет на рассмотрение

проблемы и генерирует идеи в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждений отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. В сущности, именно они часто могут служить отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи отображаются на листах бумаги и рождаются очень быстро: за один сеанс в течение часа их можно получить более 200. Метод «мозговой атаки» наиболее распространен и широко применяем. Его основной недостаток – то, что оценивать приходится все идеи. Многие из них глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

Синектика. При этом методе, который схож с «мозговой атакой», проблема рассматривается группой примерно из 9 человек. «Клиент», который выдвинул проблему, объясняет ее, а участники предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

Метод разложения на части. При этом методе не составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Например, отвертка имеет следующие характеристики: круглый стальной хвостовик; деревянная ручка; плоский клиновидный конец; ручная операция; вращающий момент за счет кручения. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

Принудительные взаимосвязи. При этом методе берутся объекты или идеи, и задается вопрос: «Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Например, изготовитель мебели может взять производимые им предметы и посмотреть, можно ли получить что-то новое, комбинируя два или более этих предметов.

Морфологический анализ. Все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, различные

комбинации перечисленных переменных дают значительное количество разных форм транспорта, многие из которых существуют в действительности. Многие альтернативы будут отброшены, однако некоторые из них заслуживают дальнейшего рассмотрения и могут указывать на новые, практические, полезные и осуществимые решения.

Латеральное мышление и РО. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и вдаваться все в большие детали – это вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области – это называется латеральным (боковым) мышлением. Эвард де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами «РО», что означает: «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

Опросные листы. Могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области (например, маркетинг, дизайн) или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна; основными его подзаголовками являются: Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать? Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

Метод «дневных грез» предлагается, если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения; в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

Метод «группового гения» позволяет собрать в одной группе несколько лиц, обычно пользующихся разными типами творческого мышления, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы.

Резюмируя сказанное, независимо от того, какой метод применяется, следует придерживаться следующих *четырех правил:*

1. Воздержание от преждевременных суждений – следует исключить преждевременную критику какой-либо идеи.

2. Создание раскованной обстановки – чем безумнее идеи, тем лучше результаты.

3. Выработка максимального количества идей – чем больше идей, тем лучше.

4. «Перекрестное опыление» – комбинирование и усовершенствование идей, высказанных другими.

Барьеры на пути к творческому мышлению. В деловой и управленческой практике необходимо бороться против барьеров на пути к творческому мышлению. Большинство людей получают образование и навыки, необходимые для того, чтобы мыслить аналитически, однако лишь очень немногие обучены тому, как пользоваться своими творческими способностями. Творческое мышление ограничивается также следующими факторами; самоограничение; вера в то, что всегда имеется один правильный ответ; соглашательство или стремление дать ожидаемый ответ; отказ от попытки бросить вызов очевидному; поспешность в оценках; боязнь выглядеть глупо.

Осознать наличие барьеров на пути к творческому мышлению и сознательно пытаться преодолеть их в творческой ситуации – значит открыть широкую область новых идей или путей решения проблем. Чем лучше понимаешь процесс творческого мышления, тем полнее используешь творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем, и прежде всего потому, что воздерживаешься от преждевременных суждений.

Уважение к власти – серьезный барьер, который сложно преодолеть. Даже если лицо, воспринимаемое как облеченное властью (менеджер, главный конструктор, консультант, пожилой человек), в явной форме не требует, чтобы с ним соглашались, и поощряет поиск коллегами новых идей, во многих организационных и национальных культурах оспаривать его взгляды может быть сложно или даже невозможно. Это еще одна причина для того, чтобы менеджеры воздерживались от выражения предпочтения какому-то одному решению, если хотят продолжить искать наилучшее.

Другой серьезный барьер – *чрезмерный индивидуализм и нежелание использовать групповую работу*. Если люди работают в группе, рассматривая сложную проблему с разных углов, информация о новых идеях, выдвинутых одним членом группы, обычно помогает другим ее членам расширять или корректировать свои взгляды и вырабатывать новые идеи, Члены группы могут не только помогать, но и конкурировать друг с другом.

Дальнейшая разработка отобранных идей. Как указывалось ранее, в поиске новаторских решений следует воздерживаться от преждевременных суждений, чтобы не затормозить процесс творческого мышления. Однако наступает момент, когда новые идеи следует отобрать, рассмотреть, обсудить и оценить (например, как очень интересные, интересные, тривиальные, бесполезные и неясные). Так как невозможно подробно рассматривать большое число идей, проводится их отбор, например, в дальнейшем разрабатываются только «очень интересные».

Сколько идей должно оставаться в этом коротком списке и какие критерии используют, чтобы классифицировать их как «очень интересные», должны решать эксперты. Отбирать следует в тесном сотрудничестве с клиентом. Если тот решает, что несколько идей могут привести к приемлемым решениям, ему следует объяснить, что хотя параллельная работа по нескольким направлениям может повысить шанс найти идеальное решение, продолжительность и стоимость работ по выполнению задания, по-видимому, также возрастут.

Разработка и оценка альтернатив. Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, теоретически сначала следует тщательно конструировать решения, разрабатывать системы и планировать по всем альтернативным решениям, которые вошли в этот краткий список. На практике необходимо прагматическое отношение, так как клиенту и консультанту может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, и детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение.

Может помочь *фазовый подход*. Например, работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном» уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектов может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более альтернативами.

Другая возможность – *разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную*

оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение. Как только оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, надо приниматься за другую альтернативу. Можно было бы возразить, что эти (и аналогичные) подходы не гарантируют, что будет найдено и использовано идеальное решение.

Это правда, однако проблемы решаются в реальной жизни, в условиях существующих временных, финансовых, человеческих и иных ограничивающих факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости консультанта и клиента, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

Оценка альтернативных решений. Оценка альтернатив – не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда начинается планирование работ, предварительная оценка может проводиться в несколько этапов, чтобы сократить число рассматриваемых идей и альтернативных решений, которые будут детально проработаны.

Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

Заслуживают внимание несколько замечаний по применяемым критериям оценки. Все достаточно просто в таких случаях, как выбор между двумя или тремя станками (с различными техническим уровнем, производительностью, требованиями к обслуживанию и эксплуатации и ценой) для одной производственной операции. Число критериев ограничено и может быть количественно определено, особенно если производственный учет ведется достаточно хорошо. Но встречаются и сложные случаи (например, крупная реорганизация в компании обрабатывающей промышленности – частое задание в области общего управления). Могут существовать несколько альтернативных решений, с разной степенью децентрализации, подходами к специализации основных подразделений в компании, а также каналами и методами связи

(часто для кадровых вопросов, вопросов подготовки и т.д.). Некоторые затраты и результаты можно довольно точно оценить количественно (например, затраты на необходимое обучение). Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции).

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

– идеальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

– количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;

– некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или вовсе невозможно количественно оценить;

– оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);

– в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Основным принципом здесь выступает использование группы экспертов (из организации-клиента или иной) *для оценки отдельных критериев по баллам*. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели, например, при анализе решений. Шкала может иметь следующий вид (в баллах):

крупное улучшение – 10;
значительное улучшение – 7;
некоторое улучшение – 4;
без изменений – 1;
некоторое ухудшение – 2;
значительное ухудшение – 5.

Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ

безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и др. Как указывалось, широкие социальные и внешнесредовые последствия управленческих решений сложно оценивать количественно и сравнивать с экономическими и финансовыми затратами и результатами. Несмотря на это, число методов, которые пытаются учитывать эти аспекты в оценочных моделях и схемах, быстро растет. Рассмотрим примеры оценок.

Пример 1. Используем простой расчет экономического эффекта от выполнения задания, основной целью которого было повышение производительности труда на фабрике. Клиент решил, что при постоянной заработной плате работа будет вестись только в обычное время, а сверхурочная работа прекратится.

Хотя поощрительные премии выплачиваться не будут, сохранение существующего уровня заработной платы при сокращении рабочих часов (из-за отказа от работы в сверхурочное время) даст повышение ставки почасовой заработной платы. В таблицах 3, 4 и 5 приводятся цифровые данные по одному из подразделений.

Таблица 3

Данные по подразделению

Показатели	В неделю		
	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Выпуск заготовок, шт.	1740	2610	+ 50
Рабочие часы, ч	450	410	- 9
Заработная плата, долл.	920	92	нет

Таблица 4

Экономический эффект от изменений

Показатели	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Часовое производство заготовок, тыс. шт.	3,86	6,36	+ 65
Часовая заработная плата, долл.	2,04	2,24	+ 10
Издержки на оплату рабочей силы на 1000 заготовок, долл.	0,529	0,352	- 33

Снижение издержек на оплату рабочей силы с 0,529 до 0,352 долл. на 1000 заготовок дает финансовую выгоду

в следующем объеме: (0,529 – 0,352) × 2610 = 462 долл. в неделю или 23 100 долл. в год.

Таблица 5

Эффект альтернативных политик

Политика	Влияние, оказываемое:		
	на объем работы	на расход денег	на потребности в рабочей силе
Иметь такую же величину рабочей силы	повышение	повышение	не меняется
Иметь такую же величину расхода денег	повышение	не меняется	снижение
Иметь такую же величину объема работ	не меняется	снижение	снижение

Здесь экономический эффект рассчитан только по издержкам на оплату рабочей силы. При значительном увеличении выпуска может возникнуть экономия других расходов, за счет которой будут также компенсироваться затраты на изменения – в данном случае закупка нового оборудования и перепланирование производства. Здесь мы видим две совершенно разные группы издержек: капитальные (или разовые) затраты и издержки на оплату рабочей силы, которые продолжаются.

В приведенных расчетах выпуск увеличивался на 65%. Это значительное увеличение; следует указать клиенту, что в связи с этим он должен или продавать больше своей продукции, или законсервировать капитал путем его накопления. Клиент может решить, что увеличение уровня производства слишком высоко, и его следует ограничить, например, 30% (1158 вместо 2500 заготовок в час). Это значительно меняет не только прибыль, но и другие показатели, прежде всего количество рабочих часов (и, таким образом, число работников, которое необходимо для работы).

Какого эффекта должен достичь консультант, зависит от политики, выбранной клиентом. Это показано в таблице 3, где указано взаимодействие трех показателей деятельности организации. Данные базисного периода позволяют оценить не только результат реализации различных возможных решений, но и выделить воздействие политики, выбранной клиентом, т.е. сколько требуется дополнительных денежных средств на заработную плату или сколько дополнительной продукции ему нужно продать.

Пример 2. Используем вариант анализа решений. Консультант должен оценить две альтернативные возможности при создании нового завода. На первом этапе он рассматривает, отвечают ли альтернативы первоочередным нуждам (табл. 6).

Таблица 6

Соответствие альтернатив первоочередным нуждам

Первоочередные нужды	Критерии	Альтернатива А	Альтернатива В
Начальный капитал – максимальные затраты, долл.	2500000	2400000	2100000
Минимальная площадь здания, м^2	3000	3000	3000
Наличие электрической сети	да	да	да
Доступ к железной дороге	да	да	да
Максимальное расстояние от существующих заводов, км	15	7	10
Предельный срок вселения, месяцев	12	8	10

Так как обе альтернативы отвечают первоочередным нуждам, их оценивают с точки зрения желательных потребностей. Самый простой путь – определить, какая из них удовлетворяет больше желательных потребностей (табл. 7). Такое сравнение слишком примитивно, чтобы считать его глубокой оценкой. Вместо обозначения альтернативы положительными (+) или отрицательными (–) символами, можно использовать баллы, и альтернатива, получившая наибольшее число баллов, будет «победителем».

Таблица 7

Соответствие альтернатив желательным потребностям

Желательные потребности	Альтернативы	
	А	В
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы	+	+
2. Менее 10 мин. до магазинов	+	-
3. Обслуживание общественным транспортом	+	+
4. Возможности повышения стоимости собственности	+	+
5. Дополнительные рабочие места для женщин	-	+
6. Использование существующей рабочей силы	+	+
7. Максимальное использование имеющегося оборудования	+	+
8. Наименьшие возможные капитальные затраты	+	+
9. Близкое дешевое жилье	-	+
10. Пространство для дальнейшего расширения	-	+
11. Стоянка для 200-250 автомашин	+	+
Итого	8+	10+

Более серьезная оценка альтернатив приведена в таблице 8. В данном случае, во-первых, определяется степень важности (вес), например, от 1 до 10, а, во-вторых, – оценка в баллах, например, от 0 до 10 по каждой желательной потребности. При этом желательные потребности перегруппируются в соответствии с их весом.

Таблица 8

Оценка альтернатив

Желательные потребности	Вес	Альтернатива А			Альтернатива В		
		Описание	Балл	Оценка	Описание	Балл	Оценка
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы в год, тыс. долл.	10	144	9	90	132	10	100
2. Дополнительные рабочие места для женщин	9	Несколько	2	18	Много	7	63
3. Использование существующей рабочей силы (расстояние до работы), км	8	7	9	72	10	6	48
4. Максимальное использование существующей рабочей силы	8	Очень хорошее	10	80	Хорошее	8	64
5. Наименьшие возможные капитальные затраты, тыс. долл.	7	2400	8	56	2100	10	70
6. Обслуживание общественным транспортом	7	20 мин автобусом	7	49	15 мин автобусом	9	63
2. Стоянка для 200-250 автомашин, машин	6	210	8	48	300	10	60
3. Близкое дешевое жилье	6	Нет	0	0	Два поселка	10	60
4. Пространство для дальнейшего расширения	5	Ограничено	5	25	Достаточно	9	45
5. Возможности повышения стоимости собственности	4	Неплохие	5	20	Неплохие	5	20
6. Менее 10 мин до магазинов, мин	3	8	10	30	1	0	0
Всего	-	-	-	488	-	-	593

Однако, несмотря на применение количественного метода, при такой оценке большую роль играет субъективный элемент. Во-первых, как вес, так и баллы каждой желательной потребности зависят от здравого и объективного суждения тех, кто определяет их важность. Например, «пространство для дальнейшего расширения» может считаться несущественным критерием, если дальнейшего расширения не предусматривается, а местные трудовые ресурсы вскоре будут исчерпаны. В другом случае этому критерию может быть придан наибольший вес. Во-вторых, наибольшее общее число баллов, полученное одной из альтернатив (В), не означает, что ее следует автоматически принять без дальнейшего рассмотрения, – это также будет основываться на индивидуальном суждении опытных людей и может также отражать личные предпочтения и пристрастия.

Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений. После того, как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту. Это зависит в первую очередь от типа предпринимаемого проекта и трудовых отношений между консультантом и управленческим и техническим персоналом клиента.

При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты о ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах; таким образом, предъявление окончательных предложений не содержит ничего совершенно нового. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Часто, однако, число отчетов до предъявления предложений бывает ограничено. Объем задания может не требовать представления отчетов и их обсуждения на каждом этапе. В некоторых заданиях, которые затрагивают определенные имущественные права (например, при реорганизации), клиент не хочет проводить слишком много собраний, чтобы информация не слишком широко

распространялась до того, как решения будут сформулированы и тщательно рассмотрены узкой группой руководящих работников. В таких случаях необходимы хорошо подготовленные предложения, которые могут содержать совершенно новую информацию для некоторых людей.

Представление. Большинство консультантов предпочитают предъявлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто требуется скомбинировать письменное и устное предъявление предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Очевидная цель представления предложений – получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Убедительность будет зависеть от множества факторов, и ее следует оценить, разработать и включить в предъявляемые предложения. Для предъявления предложений встречаются группа консультантов (включая контролеров), клиент и отобранные члены коллектива. «Офицер связи» и другой технический персонал клиента могут играть важную роль. Поскольку участие в разработке предложений сделало их информированными о многих деталях, они должны полностью поддерживать рекомендации.

Консультант должен предъявлять предложения логически последовательно; излагать свои рекомендации достаточно эффектно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии. По крайней мере к этому следует стремиться. Предложения лучше не предъявлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.

В представлении руководителям организации-клиента не нужны лишние аналитические детали или попытки поразить их методами, которые обычно относятся к сфере деятельности специалистов. Однако методы, использованные для оценки, должны быть указаны. Дается ясная картина всех рассмотренных решений и обосновывается предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет:

– степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось);

– условия, которые клиент должен создать и поддерживать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Бывают обстоятельства, известные обеим сторонам, учитывая которые предложения на данном этапе можно принять лишь в принципе. Согласие в отношении намерений не исключает, что окончательное решение потребует тщательного изучения письменных предложений клиентом или объяснения и принятия рекомендаций его сотрудников.

Если требуется в дальнейшем представлять предложения профсоюзам, ассоциациям и другим группам рабочих и служащих, задачу убеждения и объяснения берет на себя клиент. Ни при каких обстоятельствах консультант не должен заниматься этим один. Но следует приготовиться поддержать клиента и помочь ему организовать любую кампанию по разъяснению, а также предостеречь от попыток преодолеть все трудности в ходе единственной массовой встречи.

Планирование работ по осуществлению изменений. Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь, возможно даже не один. Кроме того, при планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до предъявления окончательного варианта клиенту.

Таким образом, эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работ по осуществлению изменений. Клиент и консультант могут согласиться, что он будет носить общий характер, и оставить доработку деталей на более поздний этап, непосредственно предшествующий каждому шагу на пути к внедрению.

Решение. Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах он не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать, чтобы не нарушить всю схему. Тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.

Решение клиента относительно предложения консультанта подвержено тем же влияниям, что и другие управленческие решения. Число важных решений, определяемых эмоциональными, а не рациональными критериями, удивительно велико. Кроме того, понятия клиента о рациональности могут отличаться от понятий консультанта, поскольку их культурная среда неодинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, а также о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избегать неприемлемых предложений и еще раз осознать, что консультирование – это гораздо больше, чем представление технически идеальных решений: оно включает также терпеливое убеждение и разъяснения клиенту и его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор.

Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если же клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, – это лишь вступление к следующему этапу задания.

3.4. Внедрение принятых решений

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, – это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, – основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложении не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости вырабатываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

Роль консультанта в фазе внедрения. **Почему консультант должен принимать участие**. Как известно, в конечном итоге за осуществление предложений отвечает клиент. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они претворялись в жизнь. Это, конечно, легче сказать, чем сделать. Чем сложнее задание, тем выше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Представленный план или проект – это модель будущих условий и отношений, допускающая определенные формы поведения со стороны клиента и его сотрудников, а также определенные внешние и иные условия, влияющие на организацию-клиента. При разработке модели консультант может ошибаться. Кроме того, многие условия могут изменяться после того, как предложения уже предъявлены и приняты. Разделение ответственности консультантом в фазе внедрения помогает преодолеть эти трудности.

Вопрос участия консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Его необходимо тщательно изучить и обсудить при планировании задания на консультативные работы. Обе

стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть различные альтернативные решения.

Консультанту не следует участвовать во внедрении в следующих случаях:

– если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей;

– если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действия показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента может быть мотивировано финансовыми причинами. К концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания может превысить возможности бюджета или же руководитель, санкционирующий данный контракт, может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. Здесь также может помочь откровенное обсуждение. Консультант может предложить более экономичный план построения фаз диагностики и выработки программ действий, чтобы высвободить средства, которые позволят ему участвовать во внедрении.

Поиск правильных решений. Отказ привлекать консультанта к перестройке часто отражает отсутствие воображения и гибкости либо у консультанта, либо у клиента. Конечно, клиента волнует стоимость выполнения задания, и чем больше времени требует проект, тем сильнее может быть ощущение, что консультант задерживается слишком долго.

Следующие решения могут обеспечить участие консультанта в фазе внедрения без необходимости больших расходов со стороны клиента:

– размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;

– на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения;

– консультант занимается лишь наиболее сложными задачами в фазе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;

– консультант в фазе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные установленные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;

– консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

Ясно, что каждое консультационное подразделение выбирает себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

Планирование и контроль за внедрением. План действий, предъявляемый клиенту, должен включать ряд предложений по внедрению. До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

Этапы. Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы – еще один пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко. Если необходимы значительные физические действия, как, например, в случае планирования нового завода или бюро, нужна определенная последовательность мероприятий. Если во время их проведения требуется продолжать работу «как обычно», вырабатываемый план должен предусматривать минимум нарушений заведенного порядка. Иногда короткая, быстрая кампания по осуществлению изменений проводится во время ежегодной остановки работы предприятия. При этом всем сотрудникам сообщают, что их ждет, когда они вернутся на работу, чтобы избежать хаоса в первые дни.

Распределение обязанностей. При осуществлении перестройки в фазе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли. Такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля за ходом изменений.

Темп и сроки осуществления изменений. Ясно, что различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. В принципе консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента (например, максимально быстро использовать новые производственные возможности или не допустить ситуаций, когда клиент должен заниматься несколькими сложными проектами одновременно).

Реалистичный и желаемый темп изменений – весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако, не стоит жалеть времени и средств – если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

Контроль. Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Это важно, чтобы следить за ходом работ.

Внутренняя гибкость и непредвиденные обстоятельства. Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль за ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент (т.е. на время, когда новая схема или завод должны вступить в строй); следует иметь некоторое время в резерве для окончательной корректировки.

То же касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Слежение за ходом внедрения. Перед самым началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки.

На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Это вопрос как тактики, так и методики, так как небольшие недостатки и недоразумения в момент

запуска новой системы имеют тенденцию расти и превращаться в большие трудности, если их не решать немедленно. В этом у консультанта может быть больше опыта, чем у клиента.

Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Это явление известно, как «диссонанс сознания». Прежде чем принять решение, лица, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы; теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой внедряемой.

Считается, что нужен значительный талант, чтобы рассмотреть существующую схему и на основании исследований и полученных результатов разработать новую, более эффективную, однако необходима еще большая отвага, чтобы продолжать внедрять новую схему, если на ранней стадии внедрения появляются проблемы (как обычно и бывает). Когда это случается, консультант должен следовать принципу: «Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану».

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия – например, осуществляются ли изменения в схеме размещения производственного оборудования и организации работы производственного отделения в соответствии с графиком и будет ли начато производство новой продукции в обещанное время.

График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по необходимости, но в организованном порядке, избегая поспешных решений, принимаемых в состоянии слепой паники.

Выдержанное поведение консультанта в этой фазе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к изменениям. Его следует представлять, как энергичного старшего коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет что нужно достичь, и способен

разъяснить другим лицам, вовлеченным в данный проект, их роли и обязанности.

Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте. Между консультированием и подготовкой кадров существует логическая и естественная связь, поскольку конечная цель у этих процессов одна – улучшить положение дел. В большинстве рабочих заданий программа предусматривает какую-то подготовку кадров в организации-клиенте. Она может принимать самые различные формы, а ее объем зависит от конкретного случая.

Подготовка группы для совместных действий. Пожалуй, наиболее интересный и эффективный, хотя и наименее формализованный, метод – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем. На небольшом предприятии это может касаться самого владельца-руководителя. В других организациях это может относиться к некоторым руководителям, «офицерам связи» и другим членам группы, которые отвечают за проект совместно с консультантом. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период.

Члены высшего руководства также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами работы консультанта. Вот почему старшему руководителю интереснее найти действительно хорошего консультанта и часто взаимодействовать с ним, а не просто прочитать его отчет в конце выполнения задания.

Обучение новым методам и приемам. Обычный элемент выполнения задания – обучить персонал клиента особым приемам. Это касается работников, участвующих во внедрении и использовании данного метода (например, измерение времени, статистический контроль качества, расчет нормативных издержек). Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии

внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможен ряд подходов, таких, как:

– подготовка консультантов без отрыва от производства;

– подготовка инструкторов консультантом;

– подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;

– официальные подготовительные курсы для работников организации (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными инструкторами организации);

– участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;

– ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть информированы.

Подготовка кадров при сложных заданиях. По мере того, как проблемы, которыми занимается консультант, становятся все более сложными и требующими высокой компетентности, соответствующую подготовку и обучение персонала также становится все сложнее разрабатывать и организовывать. Так, например, обстоит дело в заданиях, цель которых – крупные изменения, такие, как значительные реорганизации, важные изменения в продукции и рыночной стратегии или строительство нового завода, включая внедрение новой системы управления. Помимо обучения новым конкретным методам, которые могут понадобиться, в этом случае необходимы коллективные усилия по подготовке кадров, которые должны значительно изменить принципы, стратегию и стиль управления.

В этих ситуациях обучение конкретным методам работы должно дополняться программами, цель которых – изменить поведение. Они могут включать семинары, рабочие группы, дискуссионные группы, специальные группы по работе над проектом, индивидуальную работу над проектом, обмен ролями, помощь со стороны консультанта и специалистов на самом предприятии и т.д.

Кроме того, другой важной особенностью подготовки кадров в связи с выполнением консультационного задания является то, что она пробуждает интерес к дальнейшему обучению и самообразованию. При правильной организации производства интерес

стимулируется и расширяется, что может являться в сущности наиболее устойчивым вкладом многих консультационных заданий.

Поддержание нового порядка работы и контроль. Если мы хотим, чтобы новая схема работы прижилась и ее преимущества оправдывали бы затраты, ее следует защитить от ряда более или менее естественных опасностей. Стандарты, системы и методики так же подвержены отрицательному влиянию износа и неправильного обращения, как и станки. Эффективность их работы в конечном итоге может быть сведена к нулю.

Меры по поддержанию и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, но сохраняться и после его ухода.

«Откатывание назад». Системы поддержания и контроля нового порядка работ должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Это явление не всегда реакционно. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа может продолжаться, только если что-либо предпринять. Наиболее естественно вернуться к старой практике, если это еще возможно. Хотя консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока он не может быть полностью вытеснен, нужна и уверенность, что после того, как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому.

Как это можно сделать, зависит, как всегда, от функции задания и характера проблемы. Ниже приводятся несколько примеров.

Документация. Если внедряется новая процедура ведения документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Какое-то официальное лицо назначается ответственным за сохранение запасов новых форм и выдачу заказов на их изготовление. Делопроизводитель не передает заказы на изготовление форм, подписанные другими лицами.

Рабочие стандарты (образцы). Аналогичная бдительность требуется и для поддержания рабочих стандартов фабрики. По стандартам работать легче, чем без них. При использовании стандартных форм и документации любая работа, отклоняющаяся от спецификации или методики, должна быть невозможна. Это не

означает, что отклонения никогда не допускаются, но если они есть, их сразу замечают.

Чертежи. В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают. Адекватная система контроля не допускает нахождения в обращении несанкционированных чертежей.

Все эти меры, конечно, носят превентивный характер. При их отсутствии избранная альтернатива является не решением, а временной мерой, при высокой степени вероятности повторения данной проблемы.

Меры контроля. Система контроля не обязательно должна поддерживать в узком смысле схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Другие меняющиеся воздействия могут сделать его менее целесообразным; цель, для которой он предназначался, уже может отпасть. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть.

Однако можно так же легко, как и любым новым методом, чрезмерно увлечься контролем ради него самого. Консультант должен только выявить ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначить соответствующее время контроля. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного, если не проводить контроль. Сразу же после каких-либо изменений контроль необходим чаще, чем при достижении стабильности на новом уровне.

3.5. Завершение процесса консультирования

Завершение – пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим

образом и все улажено к общему удовлетворению клиента и консультанта.

Именно на консультанте лежит основная обязанность определить, когда и как он покинет организацию-клиента. Клиент может с трудом представлять, когда наступит нужный момент для прекращения задания, особенно если присутствие консультанта явно способствовало значительным улучшениям в методах руководства, и клиент привык обращаться к нему за советом по важным вопросам. Он может чувствовать себя более уверенно, если консультант остается под рукой, чтобы помогать в любых возникающих вопросах. Однако это может поставить клиента в большую зависимость от консультанта, который будет действовать как костыли для инвалида, а не как ортопед, помогающий больному восстановить все физические способности.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультативного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Во-первых, уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена, будет прекращена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

Принимая решение завершить задание, консультант и клиент должны ясно определить, какой из указанных выше трех вариантов применим в данном случае. Не должно быть никакой двусмысленности. Никому не будет лучше, если консультант убежден, что проделал хорошую работу, в то время как клиент только и ждет, когда тот уйдет, чтобы прекратить данный проект. Таким образом, стороны должны совместно определить, считать ли задание успешным, неудачным или чем-то средним между этими двумя крайностями.

Во-вторых, при уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант – клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Клиент

должен быть убежден, что у него был хороший консультант, к которому он с радостью обратится вновь. Консультант должен чувствовать, что ему доверяли и его уважали, что работа с этим же клиентом снова будет интересна. Эти взаимоотношения имеют также финансовую сторону: обе стороны должны считать, что за оказанные профессиональные услуги уплачена справедливая цена.

В целом профессиональные консультанты обращают большое внимание на то, каким образом они заканчивают сотрудничество. Последнее впечатление очень существенно, и отлично законченное задание оставляет дверь открытой для будущей совместной работы.

Время прекращения сотрудничества. Выбрать нужный момент для завершения сотрудничества часто трудно, но если принять неверное решение, хорошие взаимоотношения могут испортиться и успех проекта попадет под удар.

Планирование прекращения сотрудничества. Некоторые задания завершаются слишком рано. Это происходит, если: работа консультанта над проектом не может быть завершена; клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной подготовкой для этого; бюджет клиента не позволяет завершить работу; консультант торопится начать другое задание.

Часто встречаются также примеры завершения заданий позднее, чем необходимо. Это имеет место, если: консультант берет на себя технически сложный проект, не убедившись в том, что клиент достаточно подготовлен, чтобы продолжить его сам; работа нечетко сформулирована и в ходе выполнения задания возникают новые проблемы; консультант старается остаться дольше, чем это необходимо.

Чтобы избежать этих ситуаций, вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования, когда консультант предъявляет клиенту весь пятифазовый цикл и объясняет обычный нормальный ход успешного выполнения задания. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.

Бывает трудно определить правильный момент окончания сотрудничества при подписании контракта. На такой ранней стадии часто невозможно предсказать, как будет продвигаться процесс

внедрения, насколько глубоко будет участие персонала клиента и какие новые отношения и проблемы возникнут в ходе выполнения задания.

Вот почему рекомендуется, чтобы план выполнения задания пересматривался в определенные критические моменты по ходу работ: при каждом таком рассмотрении должен задаваться вопрос, как долго еще должен оставаться консультант и что еще остается сделать для завершения задания.

Обнаружение сигналов к окончанию сотрудничества. Сигналы к окончанию сотрудничества, как некоторые консультанты называют их, показывают консультанту, что клиент хотел бы завершить задание. Они могут быть очень открытыми или же косвенными и скрытыми. Например, клиент может начать реже встречаться с консультантом или же давать понять тем или иным образом, что на выполнение задания уже затрачено достаточно времени. Важно не пропустить эти сигналы. Это не обязательно означает, что нужно немедленно собрать вещи и покинуть клиента, даже если есть веские профессиональные причины остаться, но данный вопрос необходимо открыто обсудить. Если клиент убежден, что может продолжать работу сам, консультант никогда не должен настаивать на том, чтобы остаться, даже если не разделяет этого мнения. В конце концов музыку заказывает тот, кто платит. Именно клиент платит консультанту, а не наоборот.

Оценка. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства. Ни клиент, ни консультант не могут извлечь полезных уроков из задания, если нет оценки.

Тем не менее при многих заданиях оценка не проводится или же является поверхностной и представляет ограниченный интерес. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось после консультативной работы. Например, если цель задания – увеличить выпуск продукции, нельзя считать само собой разумеющимся, что любое такое увеличение к концу выполнения задания связано только с работой консультанта. Возможно, оно

вызвано другими факторами, а выполняемое задание никак на него не повлияло. Некоторые изменения трудно определить, измерить, описать и оценить. Кроме того, оценка может быть наиболее деликатной областью взаимоотношений между сторонами и кажется удобнее избегать ее, в особенности если клиент не очень доволен эффективностью работы консультанта. Финансовые соображения также играют определенную роль: даже простая оценка требует затрат, и клиент может считать, что деньги можно сэкономить, так как при этом не создается ничего нового.

Кто должен проводить оценку. Как и во всем консультативном процессе, эффективная оценка требует совместных усилий. Обе стороны должны знать, достигнуты ли были цели задания и можно ли его считать успешным.

Клиент имеет, конечно, определенные специфические интересы и точки зрения. Он оценивает не только задание, но также и консультанта и его работу. Если клиент хочет повысить эффективность собственной работы в будущем, он проводит также самооценку своего технического и управленческого мастерства в сотрудничестве с консультантом и следит за ходом выполнения задания. Таким же образом консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

До какой степени эта работа будет совместной и какая информация будет общей, зависит от степени доверия и здравого смысла. В задании, где сотрудничество было искренним, оценка обычно открыта и конструктивна. Однако никто не может заставить клиента и консультанта разделять все выводы, полученные на основании оценки проделанной работы.

При консультировании оценивают прежде всего два основных аспекта задания: преимущества, получаемые клиентом, и процесс консультирования.

Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Причины, по которым должна проводиться оценка преимуществ, связанных с выполнением задания, самоочевидны. Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации.

Обычные консультативные задания порождают *три рода преимуществ*: новые способности; новые системы и формы поведения; новая степень эффективности работы.

Новые способности. Это новые умения и навыки, приобретаемые клиентом: навыки диагностики и решения проблем, навыки общения, а также специальные технические или управленческие навыки и умения в конкретных областях, затрагиваемых заданием.

Новые системы и формы поведения. Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, организация семинаров, набор служебного персонала и системы их оценки, профилактическое обслуживание и т.д. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться. Изменить формы поведения – значит делать дела иным способом. Этот термин в основном касается межличностных отношений, например, между менеджером и подчиненными или между сотрудничающими группами из двух разных отделов. Однако он также относится и к индивидуальному поведению в служебных ситуациях, например, использует ли работник предохранительные устройства, не допускающие несчастные случаи, или нет.

Новая степень эффективности работы. Эффективность работы повышается, если изменения в способностях, системах и формах поведения вызывают соответствующие изменения в экономических, финансовых, социальных и других показателях эффективности работы. Это может происходить в отдельных подразделениях (рабочее место, цех, группа, завод, отдел) или на уровне организации в целом (предприятие, агентство, министерство).

Более высокая эффективность работы – важнейшая цель, и там, где возможно, степень ее достижения следует использовать для оценки результатов и демонстрации полученных преимуществ. Консультирование, которое улучшает способности, не ставя своей целью повысить эту эффективность, может быть чисто академическим занятием и роскошью с финансовой точки зрения. Однако случается, что по изменению эффективности работы нельзя оценить результаты (например, были выработаны новые способности, но клиент вынужден отложить на время осуществление мероприятий, которые повысят эффективность работы). Кроме того, как уже указывалось, совершенствование и развитие навыков клиента в области решения проблем и управления рассматриваются многими как более важные и долгосрочные положительные результаты

консультирования, чем немедленные измеримые изменения экономических и финансовых показателей.

Оценка процесса консультирования основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания.

Это касается заданий, цель которых прежде всего изменить характер поведения: если в организации-клиенте нужно установить новые формы поведения и процессы (результат), консультант должен выбрать и предложить клиенту такой стиль консультирования и его методы (процесс), которые дадут желаемый результат. Например, маловероятно, что способность клиента решать проблемы реально изменится в результате лекций или распространения материалов по принятию решений.

Взаимоотношения между сторонами и методы вмешательства вырабатываются в ходе выполнения задания. В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы это нужно выяснить.

Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования.

План задания (контракта). Полезно начать с рассмотрения самого начала взаимоотношений. Это будет включать следующие вопросы: Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации? Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми? Был ли соответствующим образом определен, обсужден и понят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли людям их роли и обязанности с самого начала?

Количество и качество средств для выполнения задания. Оценивать следует средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами являются: Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности? Обеспечил ли клиент средства (людские и иные ресурсы), необходимые для выполнения задания?

Применяемый характер (стиль) консультирования. В данном разделе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания. В частности, задаются следующие вопросы: Каков был характер взаимоотношений между сторонами? Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки? Был ли использованный стиль консультирования правильным? Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче? Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания? Уделялось ли соответствующее внимание проблеме подготовке кадров при выполнении задания?

Руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями, если оба партнера умело руководили заданием. При оценке ставятся следующие вопросы: Была ли первоначальному плану присуща необходимая гибкость? Как консультирующая организация осуществляла руководство и поддержку задания? Как клиент контролировал выполнение задания? Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания? Какие действия предпринимались на ее основании?

Способы оценки. Лучше собирать и изучать данные, позволяющие осуществлять количественную оценку. Кроме того, важно выявлять и изучать мнения, особенно для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования. При этом используются классические методы, включая опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах.

Важно провести откровенное обсуждение между партнерами. Шаг за шагом при этом следует рассмотреть, что, по их мнению, произошло, а также причины, объясняющие различные отношения и формы поведения, достижения и неудачи.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения задания.

Когда следует проводить оценку. Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно. Оценка в конце выполнения задания, безусловно, наиболее важна. Однако она не должна быть единственной.

В частности, когда задание завершено, слишком поздно предлагать какие-либо меры усовершенствования стратегии, методологии и управления. Это интересно только для будущего. Поэтому следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением задания. При необходимости, например, при длительных и сложных заданиях, даже в пределах фаз диагностики, выработки программ действий и внедрения может возникнуть необходимость несколько раз оценить ход работ и промежуточные результаты, чтобы по мере надобности корректировать план выполнения задания и используемые методы.

С другой стороны, часто невозможно завершить оценку в конце задания. Если измеримые результаты нельзя получить немедленно или если ожидаемое повышение эффективности работы может быть достигнуто лишь некоторое время спустя, необходима последующая оценка.

Последующая работа. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если дальнейшая работа консультанта все еще связана каким-то образом с этим заданием, мы называем ее последующей работой. Желательность такой работы часто обнаруживается при оценке выполнения задания. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить и продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Преимущества этого для консультирующей организации очевидны. Оказание последующих услуг – бесценный источник информации о реальном воздействии выполненных работ и о новых проблемах, которые могут возникнуть в организации-клиенте. В результате могут быть разработаны новые формы деятельности, причем совершенно бесплатно для консультирующей организации, если последующая работа осуществляется за плату.

Многие организации-клиенты могут также обнаружить, что получение последующих услуг – полезная форма помощи, посредством которой можно выявить и решить новые проблемы, прежде чем они вызовут головную боль. Однако не следует давить на клиента, заставляя его принять последующие услуги, если он считает, что они ему не нужны.

Последующая оценка. Как указывалось выше, можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена, например, через 6-12 месяцев после завершения задания.

Последующие услуги по внедрению. Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Кроме того, в области, которую затрагивает задание, появляются технические новшества. У клиента могут быть и другие причины хотеть, чтобы консультант взглянул свежим взглядом на ситуацию, создавшуюся после внедрения его предложений.

Таким образом, клиент может быть заинтересован в получении последующих услуг. Например, консультант может приходить на три дня каждые три месяца в течение двух лет.

Цель этих посещений – следить за ходом работ по внедрению, помогать, если необходимо, что-то корректировать и выявлять новые проблемы, если они возникли. Если требуется новое вмешательство, выходящее за рамки этих периодических визитов, клиент получает на это отдельное предложение.

Постоянные услуги. Последующие посещения, связанные с конкретными заданиями, обычно программируются на ограниченный период времени. Клиент может хотеть поддерживать более постоянные рабочие взаимоотношения с консультантом, работой которого он удовлетворен. В этом случае оказываются так называемые «постоянные услуги» или заключается «постоянный контракт». При этом консультант работает с клиентом в течение согласованного количества дней в месяц или квартал. Содержание работы можно определить заранее или же в каждом случае клиент сообщает, чего он хочет, либо консультант действует в качестве своего рода «звукового отражателя» или советника по общим вопросам, который знакомится с различными аспектами дел клиента и предлагает возможные улучшения.

Многие контракты на постоянные услуги – следствие успешно завершенных консультативных проектов. Это вполне логично.

Почему клиент должен вступать в постоянные отношения сотрудничества с консультантом, если он не видел его в работе?

Имеются разные *типы контрактов на постоянные услуги*, однако с технической точки зрения преобладают два типа: *услуги общего характера*, когда консультант следит за общими результатами и развитием тенденций в деле клиента, ищет возможности совершенствования в различных областях и снабжает клиента новой информацией и идеями; *услуги специального характера*, когда клиент получает непрерывный поток технической информации и предложений в области, в которой консультирующая фирма особенно компетентна (например, применение компьютеров, транспортировка материалов, материально-техническое снабжение, международные финансовые операции, выявление новых рынков).

Заключительный отчет. До и во время выполнения задания клиент получал несколько отчетов о ходе консультирования:

– отчет, в котором предлагалось задание, основанное на быстром диагностическом исследовании;

– отчеты о ходе работ, количество и объем которых колеблются и где могут предлагаться модификации определения проблемы и планов осуществления задания;

– отчеты и документацию, связанные с представлением предложений вниманию клиента до начала внедрения.

Каков бы ни был характер промежуточных отчетов, имеется заключительный отчет по заданию, который подготавливается к моменту завершения работы в организации-клиенте. Кроме того, консультативное подразделение требует отчетов для дополнительной помощи тем его сотрудникам, которые будут выполнять схожие задания.

Отчет для клиентов. При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них. Во всех случаях как завершающий отчет он «подчищает все хвосты» и охватывает все факты и утверждения, имеющие существенное значение при завершении задания. Его составляют уже зная, будет ли консультант оказывать последующие услуги. В таком случае данный отчет может быть не столь «заключительным».

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или избегать в будущем.

Оценка преимуществ. Оценка полученных преимуществ приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т.е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях, как уже указывалось, она может быть представлена позднее.

Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед фазой внедрения).

Ясно, что оценка преимуществ даст объективную информацию, только если внедрение продвинулось достаточно далеко, а условия работы нового метода и системы стали нормальными и стабильными. Консультант подчеркивает прямые выгоды, полученные в результате выполнения задания, и оставляет рассмотрение косвенных выгод (например, отсутствие роста постоянных издержек) клиенту.

Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.

В практике консультирования не рекомендуется указывать отношение достигнутой экономии к выплачиваемому гонорару. Такой анализ оставляется исключительно на усмотрение клиента, который должен понимать, что не все получаемые преимущества можно измерить в деньгах и что это отношение может быть высоко в случае многих простых заданий с малой степенью риска, воздействие которых на общие результаты работы ограничено.

Оценка процесса консультирования. Включать или не включать оценку процесса консультирования в заключительный отчет,

нужно решать в каждом конкретном случае. Если клиент может извлечь из этого урок на будущее или если его поведение во время выполнения задания привело к получению результатов выше или ниже среднего, желательно сделать это. Стороны должны договориться, насколько детальна и открыта будет эта часть и какие вопросы следовало бы обсудить, но не включать в заключительный отчет.

Предложения клиенту. Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т.д. В любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, внедренную с его помощью, нужно поддерживать, контролировать и развивать после его ухода. В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.

Хороший отчет по консультированию должен вызывать уважение клиента как руководство для дальнейшего развития. Он будет также рад показать его своим коллегам по бизнесу и сотрудникам как результат ценной работы.

Справочный отчет о выполненном задании, направляемый консультирующей организации. Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации.

Внутренний отчет клиента. В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям. Кроме краткой информации они содержат оценку клиентом проведенной работы, а также методов и характера работы консультанта. Хотя этот отчет и очень полезен, он составляется довольно редко.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы процесса консультирования.
2. Опишите этап подготовки процесса консультирования.
3. Опишите варианты установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.
4. Какие рекомендации можно дать консультанту для успешного проведения первой встречи с клиентом?
5. Что такое предварительный диагноз проблемы?
6. Опишите процесс предварительного диагноза проблемы.

7. Перечислите и опишите основные источники информации для предварительного диагностического исследования.

8. Перечислите и опишите основные элементы планирования выполнения задания.

9. Как правильно оформить предложение клиенту?

10. Перечислите и опишите разделы предложения клиенту.

11. Опишите правила составления контракта на консультирование.

12. Опишите этап диагноза проблемы.

13. Опишите правила сбора и обработки фактов при диагностировании проблемы.

14. Что такое обратная связь с клиентом? Зачем она используется?

15. Охарактеризуйте этап планирования действий.

16. Каким образом осуществляется поиск идей при разработке альтернативных вариантов действий?

17. Перечислите и опишите методы творческого мышления.

18. Опишите процесс оценки альтернативных решений.

19. Охарактеризуйте этап внедрения принятых решений.

20. Какова роль консультанта в фазе внедрения?

21. Каким образом осуществляется поддержание нового порядка работы после внедрения принятых решений?

22. Опишите этап завершения процесса консультирования.

23. Как правильно проводить оценку на этапе завершения процесса консультирования?

24. Какие основные характеристики процесса консультирования должны быть оценены на последнем этапе консультирования?

25. Что такое заключительный отчет консультанта и каковы его основные разделы?

4. Создание консультационных организаций

4.1. Разработка стратегий организаций

Стратегии предприятия не существуют в пустоте, а всегда служат достижению конкретных целей. Маркетинговое консультирование пользуется следующими определениями целей и стратегий.

Цель предприятия – такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

Стратегия предприятия – комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Цели и стратегии рассматриваются консультантом в комплексе, так как не только цели определяют стратегии, но и стратегии влияют на определение целей. Достижение конкретных целей предприятия может быть осуществлено определенными стратегиями, но применить их предприятию не всегда позволяет собственный потенциал.

Использование профессиональной помощи в проработке стратегии в целом и отдельных ее аспектов часто бывает чрезвычайно полезно. Затраты на проведение в жизнь стратегий несопоставимы с оплатой услуг консультанта. Применение консультирования помогает избежать многих ошибок, а иногда – выявить дополнительные возможности.

Для качественной проработки стратегии могут быть существенны многие факторы, что зависит от конкретной специфики предприятия. Самостоятельно предприятием они могут быть проработаны с различной эффективностью. В сложившейся практике маркетингового консультирования некоторые из этих факторов принимаются консультантом от предприятия в качестве исходных данных без всякой перепроверки. Такими факторами являются:

– финансы (источник и стоимость финансирования);

– политические установки (прогноз политической ситуации в России);

– криминальные.

Все прочие существенные данные подлежат обязательной перепроверке консультантом.

Стратегии предприятия необязательно должны предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения существующих размеров предприятия. Однако такие стратегии редки. В основном развитие бизнеса означает рост предприятия.

Теория маркетинга (по Котлеру) классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

1) ***интенсивный рост*** – глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках); расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые рынки); совершенствование товара (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках);

2) ***интеграционный рост*** – регрессивная интеграция (покупка предприятий-поставщиков); прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей); горизонтальная интеграция (покупка предприятий-конкурентов);

3) ***диверсификационный рост*** – концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам); горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы); конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

В практике современных российских предприятий наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции и падением наценок эту возможность следует считать не столько стратегией роста, сколько стратегией выживания, применяемой большинством предприятий. Для ее принятия необходима глубокая проработка в первую очередь факторов управления, сбыта и маркетинга на предприятии, потребностей потребителей и посредников, поведения конкурентов.

Расширение границ рынка используется достаточно редко, что обусловлено общим низким качеством товаров собственного производства и преобладанием на рынке предприятий торговли. Для проработки такой стратегии наиболее важен потенциал исследовательской службы маркетинга по работе с конечными

потребителями. В оценке рыночных условий наиболее важно изучение потребностей клиентов.

При разработке стратегий предприятия консультант участвует либо во всех стадиях процесса, либо в отдельных. «Частичное» применение консультирования охватывает обычно анализ потенциала предприятия, поиск и оценку рыночных возможностей, прогнозирование и исследование тенденций.

При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса с теми или другими последствиями. Полное игнорирование аналитического комплекса, построение стратегий на основе интуитивных представлений руководства без перепроверки исходных допущений экономит время на разработку, но может привести к значительным тратам на бесперспективное с самого начала дело.

Цель предприятия редко бывает единственной и почти никогда не сводится только к получению прибыли. Как правило, цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом. Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на разработку стратегий.

Управление. Возможность применения той или иной стратегии, ее разработка и сами цели определенным образом ограничены возможностями управления, а оно, в свою очередь, зависит от мировоззрения руководителя, его предыдущего положительного и отрицательного опыта, сформировавшего мировоззрение. Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. Даже сильная кадровая служба в состоянии диагностировать только часть управления, касающуюся взаимодействия с персоналом.

Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по следующим параметрам.

Скорость принятия важных решений. От нее зависит возможность оперативного реагирования управленческой системы на изменение рыночной ситуации. На практике нередки случаи, когда

из-за медленного принятия решений теряются связи с партнерами, упускаются выгодные контракты, «портится» имидж предприятия. Обычно недооценивается влияние скорости ответа на запрос покупателя (часто покупатель в ответ на стандартное предложение предприятия выдвигает встречное предложение – оно-то и «зависает» на целые недели), тогда как на практике своевременное выставление счета часто определяет, с каким поставщиком будет работать покупатель. Особенно это касается покупателей – государственных предприятий, поступление финансов к которым непредсказуемо.

Взвешенность и обоснованность решений. Значительная часть успеха предприятия зависит именно от них. Если решения принимаются «волевым усилием», без компетентной оценки последствий, результат выражается в напрасной трате ресурсов. Особенно часто недостаточно обоснованные решения принимаются в областях рекламы, кадрового подбора и бизнес-проектов, в которых каждый руководитель считает себя профессионалом.

Взаимодействие. Управленческая система работает эффективно при налаженном горизонтальном взаимодействии всех звеньев, что требует делегирования значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии. При достаточном делегировании длительное отсутствие высшего руководителя не тормозит деятельность предприятия.

Делегирование полномочий. Проводится оценка возможности высшего руководства делегировать полномочия. Реального делегирования может не быть на данном этапе развития предприятия, но оно будет необходимо при дальнейшем развитии. Важно оценить потенциальные возможности руководства, чтобы предложить реальные пути развития предприятия.

Определение сроков. Часто в практику высшего руководства входит раздача поручений руководителям среднего звена без конкретизации сроков выполнения. В ряде случаев это приводит к тому, что они осуществляют управленческую политику на основе минимизации собственных усилий. Управление «буксует». Если это и не происходит на данном этапе развития, при росте предприятия вероятность негатива возрастает.

Контроль исполнения. Такой контроль важен для отслеживания состояния работ над проектом. С ним непосредственно

связана система поощрений и наказаний. Она может способствовать решению задач, а может и тормозить. В значительной мере она влияет на психологический климат на предприятии.

Обеспечение информацией. Эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии напрямую зависит от качества и количества информации, поступающей вплоть до нижнего уровня. Как минимум должна проходить информация ***«что делать»*** (на практике бывает не всегда), а главное (в нормальном режиме) – «***зачем делать».*** Сознательное выполнение поручения персоналом на основе собственных представлений о его цели повышает вероятность достижения положительного результата. Причем надо иметь в виду, что собственные представления о цели поручения у персонала есть всегда, насколько они верны – зависит от поступающей «вниз» информации.

Обратная связь руководителя с предприятием. При полном ее отсутствии управление беспомощно, при серьезных ограничениях – теряет в качестве.

Кадровая политика. Важно, кто и как принимается на работу, как происходит служебный рост, какая используется мотивация.

Качество планирования деятельности. Отражает возможность последовательных действий, направленных на достижение цели. На практике встречается и отсутствие планирования, что значительно увеличивает нагрузку высшего руководства необходимостью постоянной коррекции действий персонала.

Финансы. Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Как уже отмечалось, маркетинговое консультирование не занимается анализом источников финансирования или поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые показатели.

Объем собственных финансовых резервов. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда – в критический момент их может и не быть. На практике долгосрочные инвестиции осуществляются предприятиями в основном за счет собственных ресурсов.

Возможность привлечения дополнительных средств. Если она все-таки существует, то может быть использована в качестве «ускорителя» развития предприятия. Здесь существенна вероятность своевременного поступления финансов, сроки кредита, его объем.

Прогнозируемый график поступления средств. Собственные финансовые резервы редко существуют единовременно в полном объеме. Чаще это прибыль, постоянно получаемая предприятием от налаженной деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться.

Управление финансами. Здесь оценивается в основном оперативность управления. На некоторых предприятиях процедура перечисления средств (из-за специфических схем) занимает несколько дней. Иногда значительные задержки создаются банком.

Технология производства. *В производстве* оцениваются следующие факторы:

– технологический уровень и гибкость линий;

– возможность расширения производства;

– существующее качество продукции и возможность его изменения;

– практика планирования и управления.

Для торговых предприятий, не имеющих собственных производств или использующих их в незначительных масштабах, оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы:

– возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах;

– управление товарными запасами;

– наличие альтернативных поставщиков;

– оперативность закупки.

Для предприятий сферы услуг функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры:

– квалификация существующих разработчиков;

– продуктивность: объемы, сроки, качество разработок;

– система стимулирования;

– возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

Наиболее простым способом оценки технологического уровня производства является использование справочников по оборудованию, которые могут существовать в отрасли, но могут и не существовать. В последнем случае эффективным методом является исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров, проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

Сбыт. В данной области консультант оценивает, как правило факторы, связанные со сбытом и распределением продукции.

Фаза жизненного цикла продукта. Наиболее просто она определяется по статистическим данным собственного сбыта предприятия совместно со статистическими данными отрасли. В условиях развивающейся российской экономики с относительной точностью можно диагностировать только фазу упадка по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли. При этом важно убедиться, что падение сбыта не вызвано общим падением платежеспособности, оценив один или несколько аналогичных продуктов.

Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией. Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить статистический прогноз и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом. Например, могут контролироваться статистически вычисленный период и объем закупок крупных клиентов и приниматься меры по выяснению причин отклонения.

Наличие собственной сбытовой сети. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

Маркетинг. В маркетинге производится оценка следующих факторов:

– *наличие и уровень исследований.* При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии часто не

могут быть применены стратегии диверсификации, поскольку выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания хотя бы реакции рынка стопроцентно обречен на неудачу. Создание маркетингового подразделения «с нуля» для обеспечения исследовательской функции требует значительных затрат времени.

– *ценовая политика.* На некоторых предприятиях ценовая политика может являться «камнем преткновения» — принят единственный способ ценообразования, и любые отклонения запрещены. Это ограничивает выбор возможных стратегий.

– *методы продвижения и стимулирования.* В принципе, применяемые методы не накладывают существенных ограничений на стратегии, так как могут быть скорректированы для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет его возможности в выборе стратегий.

– *реальная доля рынка предприятия.* Знание реального положения вещей необходимо для разработки стратегий. В то же время информация предприятия о его доле рынка не всегда надежна. Консультант, как правило, проводит независимое исследование для определения доли рынка предприятия или проверяет методику получения данных предприятием.

Кадры. В кадрах всесторонне оценивается кадровая политика предприятия: *уровень квалификации персонала, система мотивации и расстановка кадров* – все может быть изменено для новых стратегий. При этом следует помнить, что подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Для целей разработки стратегий при анализе потенциала предприятия все существенные факторы рассматриваются консультантом именно с точки зрения имеющегося потенциала. Заказчику предоставляется отчет о результатах анализа ситуации, но консультант не прорабатывает рекомендации к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

Оптимизация организационной структуры, предусматривающая построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающая рекомендации к конкретным действиям по

всем выявленным недостаткам, является отдельным проектом консультирования, выполняемым при наличии проработанных стратегий предприятия (абстрактно оптимальной структуры не существует, она оптимальна для достижения определенных целей в рамках определенных стратегий).

Рекомендации по решению наиболее острых выявленных проблем предприятия вне рамок стратегий могут быть безвозмездно представлены консультантом сверх плана работ. На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны.

Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта.

При разработке консультантом стратегий окончательный вариант всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке стратегий предприятием желательно использовать такую же форму для облегчения дальнейшей их проработки.

4.2. Структура консультационных организаций

Рынок консультационных услуг требует создания организационной структуры, в которой сотрудники работают творчески и самоотверженно, как художники. С точки зрения системного подхода к консультационной деятельности схема организационного принципа управления консультационной фирмой является открытой системой, т.е. характеризуется взаимодействием с внешней средой. Структура всегда модифицируется в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями самой организации. Целесообразно использование гибкой организационной структуры, которая соответствует следующим условиям:

– единство целей;

– простота структуры;

– эффективное согласование связей между подразделениями, обеспечивающих четкую передачу информации;

– принцип единого подчинения;
– малозвенность структуры управления.

Типичная простейшая организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами в России, представлена на рисунке 2. Функции разделяются между подразделениями консультационной фирмы, осуществляющими продажи и поддержку продаж. Весь персонал подразделений отвечает за выполнение ежемесячных, квартальных и годовых планов продаж. Поддержка продаж заключается в демонстрации продукта, предпродажном консультировании, поиске клиентов и других функциях, необходимых для заключения контракта. Эта поддержка организована также и по региональному принципу.

Руководитель отдела маркетинга выполняет опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой консультационного продукта, продажей, стимулированием и распределением продаж, послепродажным обслуживанием, потребителями продукции, исследованием рынка. При этом руководитель маркетинга и его аппарат анализируют состояние внешней среды маркетинга, обращая внимание прежде всего на конкурентов. Задача службы маркетинга заключается в организации работы подразделений так, чтобы они держали курс на потребителей (клиентов), постоянно следили за тем, что им нужно, за деятельностью конкурентов, определяли их слабые и сильные стороны.

В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не отрываться от реальной жизни. Маркетинговая структура должна обладать гибкостью и приспособляемостью. Для этого нужно, чтобы она меняла организационную форму при изменении стратегии предприятия. Для быстроты организационной перестройки и без снижения эффективности работы предприятия она должна иметь способность к изменениям, заложенным в самой структуре. Для гибкости консультационное предприятие должно постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел, о внешней среде, которая представлена экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.



Рис. 2. Типичная организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами

Организационная структура должна быть «мягкая», так как она более приспособлена к изменчивой среде и в ней преобладают децентрализованные полномочия. Круг обязанностей определен примерно и работник обязан выполнять любую, связанную с основной работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений, способствует выдвижению новых идей. Как известно, она обеспечивается матричной структурой.

Простейшая матричная структура управления консультационной фирмой представлена на рисунке 3. Горизонтальные линии матрицы образуют отдельные виды консультационной деятельности, каждое из направлений которого является центром образования прибыли, т.е. несет экономическую ответственность за результат своей деятельности. Вертикальные линии матрицы образуются отдельными подразделениями центрального аппарата управления компании, координирующими все важнейшие аспекты деятельности: разработку, продажу, снабжение, маркетинг и т.д. Эти подразделения не несут экономической ответственности, но им правление компании, а именно руководитель программы, дает четкие задания, контролирует их деятельность.

В матричной организации сотрудники набираются из функциональных отделов для работы с конкретными проектами. По мере появления новых проектов трудовые ресурсы необходимо гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости матричная организация дает лучшие возможности для координации работ.

В данной организационной структуре все подразделения независимые, мгновенно реагирующие на воздействие внешней и внутренней сред, подчиняющиеся директору и взаимодействующие со всеми подразделениями консультационной фирмы, т.е. они являются аналогом открытой системы управления консультационной деятельностью. Функции и задачи этой структуры аналогичны рассматриваемой ранее структуре управления крупными консультационными фирмами. Основные цели и задачи каждого из подразделений выполняются в соответствии с основными функциями управления, которые включают:



Рис. 3. Типичная матричная структура управления консультационной фирмой

– организацию работ по созданию взаимообратных потоков распределения ресурсов;

– мотивацию действий для осуществления основной цели консультационной фирмы;

– контроль качества основной деятельности;

– планирование работ для осуществления основной деятельности;

– координацию информационных потоков распределения ресурсов;

– практическую реализацию намеченных действий.

Директор и его заместитель осуществляют контроль качества консультационной деятельности – основной цели консультационной фирмы. В то же время они представляют и защищают интересы фирмы на макро- и микроуровне системы управления.

Можно отметить следующие функции подразделений при матричной организации структуры управления:

– отдел стратегического планирования и маркетинга непосредственно подчиняется директору и заместителю директора, руководит остальными подразделениями; в его функции входят координация деятельности для осуществления стратегических задач, связь внешней среды маркетинга с внутренней, а также контроль над совпадением мощностей входящего и выходящего потока всех ресурсов консультационной фирмы;

– отдел консультанта-психолога занимается диагнозом клиента и консультанта;

– отдел нестандартных проектов занимается диагнозом нестандартной проблемы и разбивкой ее на стандартные задачи;

– отдел стандартных проектов занимается функциональным обеспечением реализации проектов клиента;

– отдел обучения занимается подготовкой и обучением консультантов в требуемой клиентом области знания;

– отдел по созданию общественного мнения (PR) создает имидж консультанта и его фирмы, способствует осуществлению обратной связи с клиентом.

Функции подразделений средних консультационных фирм строятся в соответствии с организационной структурой, представленной на рисунке 4.

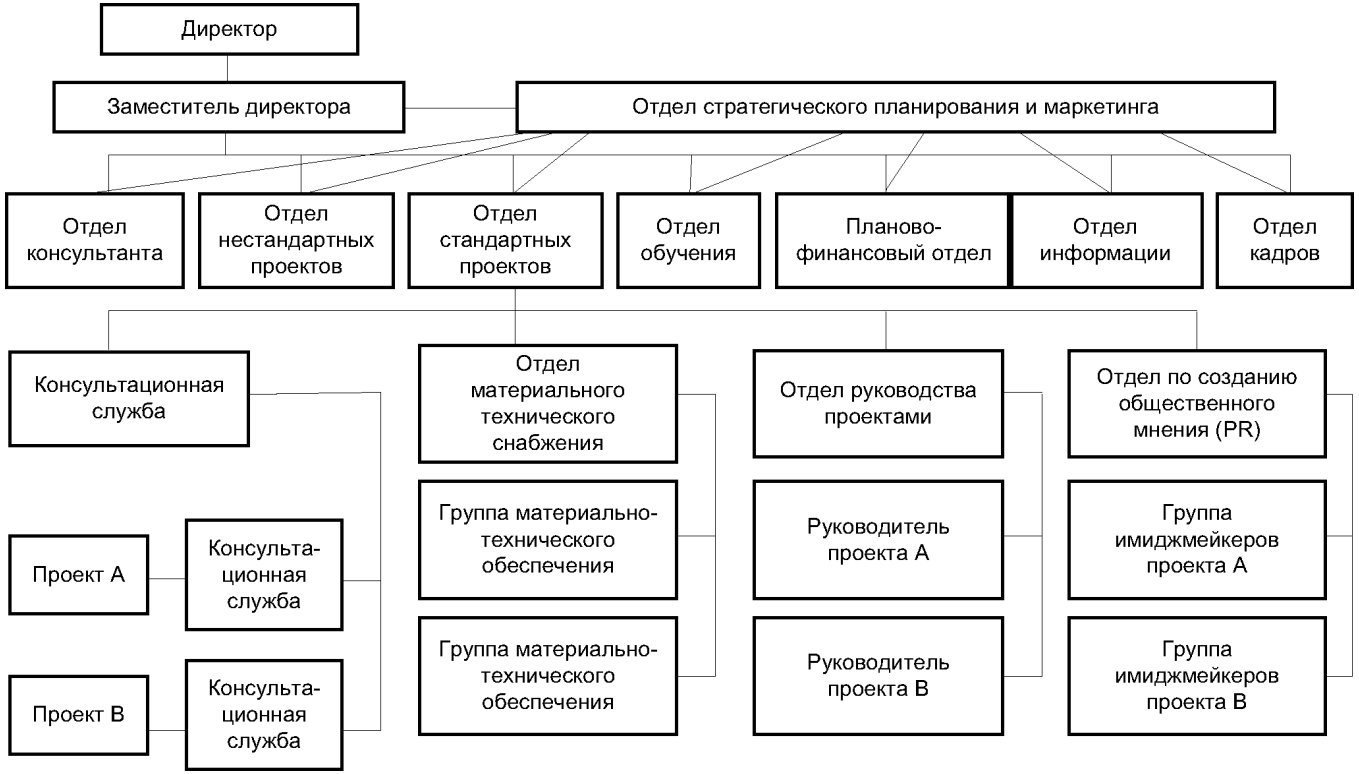


Рис. 4. Организационная структура управления средними консультационными фирмами

Отдел стратегического планирования и маркетинга осуществляет поиск, предварительное обслуживание клиента, собирая текущую информацию о клиенте, о проблеме клиента (задачи). Затем работает отдел консультанта-психолога, который диагностирует клиента, его проблему, выделяя отраслевую направленность, уровень сложности проекта (стандартный и нестандартный). Если проект нестандартный, то работает отдел нестандартных задач, который разбивает нестандартную проблему на стандартные задачи.

Если проект стандартный, то, как и в предыдущем случае, работает отдел стандартных задач, который осуществляет функциональное обеспечение проектов, взаимодействуя с отделом кадров. Отдел стандартных проектов осуществляет формирование проектной группы и контроль над реализацией проектов. Он взаимодействует с отделом обучения в случае, если необходимо обучать консультанта, и с отделом кадров, если необходимо принять консультанта на работу «со стороны».

Далее взаимодействуют консультационная служба, осуществляющая подбор консультантов с отраслевой направленностью, и отдел материально-технического снабжения, осуществляющий обеспечение консультантов необходимым оборудованием, библиотекой и т.д.

Отдел руководства проектами назначает руководителей проектов, которые контролируют реализацию проектов. Отдел по созданию общественного мнения (PR) осуществляет прямую и обратную связь с клиентом, взаимодействует с отделом информации, который предоставляет дополнительные информационные услуги клиентам и консультантам.

В организационной структуре управления малыми консультационными фирмами выполняются те же функции и задачи, что и в средних консультационных предприятий, но структура управления упрощенная, как это представлено на рисунке 5. При такой организации отдела маркетинга как самостоятельного подразделения не существует, а его функции выполняют некоторые подразделения.

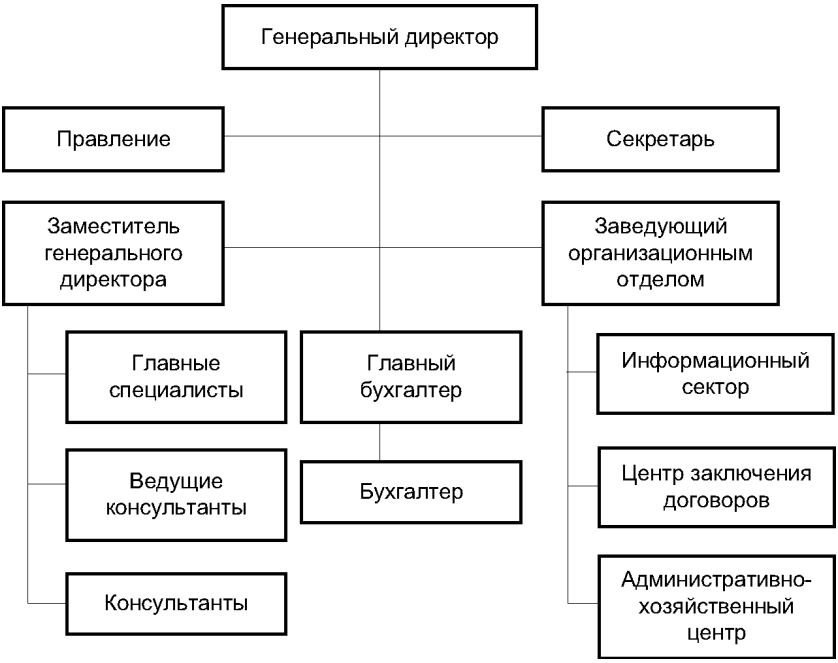


Рис. 5. Организационная структура управления
малыми консультационными фирмами

Кроме этого, существуют подразделения консультационных фирм, оказывающие дополнительные виды услуг для усиления эффекта консультирования.

Учебные подразделения (центры). Они создаются в виде как маленьких учебных секторов, так и крупных институтов. Подразделения (центры) различными способами участвуют в выполнении консультационного проекта, например, поставляя преподавателей или проводя обучение по специально разработанным программам. Они, как правило, относительно автономны, некоторые их программы открыты для внешних участников. Многие из них организуют внутренние курсы, семинары для персонала самой фирмы.

Подразделения (центры) по информационному обслуживанию. Эти услуги менее распространены, чем учебные, однако обеспечение клиента информацией очень важно. Консультационные фирмы хранят чрезвычайно ценную информацию, и многие из

них стали настоящими экспертами по ее сбору и обработке. С помощью такой информации клиент может получить новые идеи и попросить консультанта изучить их, помочь воплотить в реальность.

Подразделения (***службы***) по развитию информационных технологий и эконометрии. Диапазон постоянных и временных услуг, которые они оказывают, довольно широк.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое стратегия предприятия?
2. Опишите возможные стратегии роста предприятия по Котлеру.
3. Опишите факторы, влияющие на разработку стратегии предприятия.
4. Перечислите этапы разработки стратегий консультационной организации.
5. Каким условиям должна отвечать организационная структура управления консультационной организации?
6. Опишите типичную организационную структуру управления, применяемую крупными консультационными организациями.
7. Опишите матричную организационную структуру управления, применяемую консультационными организациями.
8. Опишите организационную структуру управления, применяемую средними консультационными организациями.
9. Опишите организационную структуру управления, применяемую малыми консультационными организациями.
10. Назовите элементы организационной структуры известной в вашем регионе консультационной фирмы.

5. Маркетинг консультационных услуг

5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов

Рекомендации удовлетворенных клиентов – чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, так как за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать свои коллегам с большей степенью вероятности том в случае, если вы превысите его ожидания от проекта. Превысить ожидания можно, сделав задание быстрее, дешевле, с лучшими результатами. Все это могут сделать лишь консультанты, работающие на конкретном проекте. Маркетологи в данном случае бессильны. Для привлечения повторных заказов консалтинговые компании должны выделить ***своих ключевых клиентов,*** с которыми следует работать и после окончания проекта. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплен консультант, а не маркетолог. Почти всегда это должен быть руководитель последнего проекта.

Среди инструментов работы с такими клиентами можно выделить следующие:

– периодические встречи партнеров с ключевыми клиентами;

– указание новых возможностей для бизнеса клиента;

– проявление внимания к тому, кто приглашал консультанта.

Маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотивирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статьей, выступление на конференции, встречу с перспективным клиентом. Компании готовы вознаграждать результаты (подписанный договор), но не вознаграждают усилия. При этом подписание договора как раз и является ***результатом целевого воздействия*** на перспективного

клиента, прочитавшего статью, заглянувшего на сайт, пришедшего на семинар, получившего дополнительную интересную информацию о себе, своем рынке, своих конкурентах.

В этой ситуации роль внутреннего маркетолога должна быть схожа с ролью дирижера оркестра. Он должен направлять и организовывать усилия консультантов. Статьи, исследования и семинары должны проводится для одной и той же целевой группы клиентов. У консультантов должен быть план по написанию статей, выполнение которого должно быть под контролем. Эффективность каналов должна быть контролируема и измеряема. Без организации маркетинговых программ консультанты чаще всего представляют собой довольно плохо сыгранный оркестр, звуки которого не привлекают клиентов.

Должен существовать ***баланс*** между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс – не только вопрос различных навыков, но и вопрос прибыльности компании, поскольку величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в Интернете. Что касается таких тактик, как рассылка, прямая реклама, то большинству консалтинговых компаний от них стоит отказаться и не называть это маркетингом и продажами.

Другие традиционные для реального сектора функции маркетинга – ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов – почти всегда находятся вне компетенции тех, кого называют маркетологами в консалтинговых компаниях. Одна из причин заключается в том, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

Как уже отмечалось выше, консультанты не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить ***систему мотивации.*** Мотивация может быть как положительная, так и отрицательная.

Положительная мотивация:

– установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу; компаниям следует оплачивать это время как время, проведенное на работе с клиентами, а консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы;

– организовать специальные программы поощрения, например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т.д.;

– заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг); написав статью, книгу, приняв участие в проведение публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

Отрицательная мотивация: компаниям можно рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса.

Как можно измерить и оценить усилия маркетологов, если они «не продают»? Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому ***именно они должны оценивать его работу.*** Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определить их уровень удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных И. Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

1. Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал? (по пятибалльной шкале, пять – максимум). И почему такая оценка?
2. Что положительное Вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?
3. Что не удается, не сделали («узкие места»)?
4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения

маркетолога. Помимо этого, можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных в СМИ статей и т.д.

Нередки те случаи, когда консультационные компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консультационных услуг, начинают применять привычные для себя методики, неприменимые на рынке консультационных услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консультационных фирм.

Другой вариант, когда один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ, более приемлем. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консультационных компаний привыкли к отсутствию маркетинговой «нагрузки» и с большой неохотой берутся за маркетинг.

Таким образом, ***основными*** являются ***два пути*** – приглашение маркетолога со стороны и выращивание из собственных консультантов. ***Третий путь*** – приглашение «готовых» успешных маркетологов из других консультационных компаний – находится скорее в сфере уникальных проектов. Дело в том, что таких маркетологов в российском консультационном бизнесе не более 15-20, и все они хорошо себя чувствуют на своих нынешних местах работы. Чтобы переманить их к себе, компании придется предпринять экстраординарные усилия.

5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Важно подойти к маркетингу и организации продаж своих консультационных услуг с правильной психологической установкой.

Заключение сделки никогда не должно происходить за счет ухудшения отношений. Если не получается добиться от клиента контракта, необходимо сделать две вещи:

1) найти способ использовать это для укрепления отношений с клиентом;

2) извлечь из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз?

На рисунке 6 показаны ***этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг.*** Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру.



Рис. 6. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут стать клиентами предлагаемых фирмой услуг. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок, фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить. Брошюры, семинары, конференции, паблисити, статьи в периодической печати и т.п. помогут сделать известными услуги консультационной организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и таким образом превратиться в перспективных клиентов. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

На рисунке 7 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.



Рис. 7. Стадии процесса продажи консультационных услуг

Цель стадии определения предполагаемых клиентов в том, чтобы выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени. Одним из важных процессов на первом этапе маркетинга продаж является процесс сегментирования рынка консультационных услуг. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей представлены в таблице 9.

Целью следующей стадии является улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления

таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

Таблица 9

Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей

Критерии сегментации	Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка
Географические	Регион, страна, область, район, город и т.д.
Динамика развития региона	Стабильность, падение, рост
Доступность средств массовой информации	Доступны, недоступны
Отраслевые	Медицина, юриспруденция, менеджмент и т.д.
Профессия	Научный работник, инженер, технолог и т.д.
Уровень образования	Начальное, среднее, высшее и др.
Стиль мышления	Абстрактный, аналитический, аудильный и т.д.
Социальный статус	Отсутствие статуса, наличие статуса
Опыт использования	Отсутствие опыта, наличие опыта
Национальность	Русский, украинец, француз, поляк и др.
Пол	Мужской, женский
Ожидаемый риск	Получение искаженной информации, сокращение времени на получение информации и др.
Характер информации	Устная, письменная, использование инструментария и т.д.
Временные	1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год и т.д.
Объем предоставленных услуг	1 ч в день, 8 ч в день
Отношение к фирме	Хороший имидж, плохой имидж
Транспортная сеть района	Автомобиль, самолет, поезд и пр.

Цель ***стадии встречи*** – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: «Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят». Возможно, состоится не одна встреча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

Цель стадии подготовки предложения – гарантировать продажу консультационных услуг. ***Предложение*** – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их

выполнять. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней. В других случаях может потребоваться достаточно большая работа после внесения предложения. Например, могут возникнуть вопросы, требующие ответа; может потребоваться изменение предложения или уточнение того, что именно хочет клиент. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений – одобрить предложение или нет.

Цель последней стадии для консультанта заключается в удачном заключении сделки. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда: не все перспективные клиенты могут оказаться реальными.

На каждой стадии могут быть свои потери. Количество перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мало – всего несколько процентов. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку. Тем, кто начинает заниматься продажей консультационных услуг, можно дать несколько советов:

– не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент не появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т.п., – это все часть нормального процесса;

– если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены;

– важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать;

– организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки.

Получение технического задания на консалтинг является кульминацией как совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности. Консультационный

проект в действительности является ***совместным предприятием*** консультационной фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия. Такой взгляд на вещи может помочь продавать свои услуги новичкам в консультационном бизнесе, поскольку многие из которых считают, что процесс продажи сводится к убеждению людей купить то, что они в действительности покупать не хотят. Это, конечно же, совершенно неверно в случае организации продаж консультационных услуг. Если консультант продает клиенту проект, который ему не нужен, ***он рискует:***

– во-первых, заниматься проектом, заведомо обреченным на то, что его результаты разочаруют покупателя;

– во-вторых, разрушить отношения с клиентом.

Таким образом, организация процесса продажи консультационных услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консалтинга и клиента.

Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. И, наоборот, у клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант может помочь ему разрешить, но они должны отвечать ***некоторым критериям***, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны:

1. Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен определиться в том, что что-то надо делать для ее решения. Проблема может быть очевидной (например, передислоцирование офиса или фабрики). Но консультанты и сами могут стимулировать потребности в результате своей маркетинговой деятельности.

2. Разрешение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть что-то предпринять в этом отношении уже сейчас.

3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. Маркетинг консультационных услуг должен быть нацелен на формирование такой уверенности, равно как и на то, что стоящая перед клиентом проблема имеет для него первостепенное значение. Например, во всех организациях допускается определенный уровень потерь рабочего времени, но, если станет известно, что легко

сократить его наполовину, многие организации, которых раньше такое положение дел устраивало, будут стремиться к тому, чтобы его изменить.

4. Клиент осознает необходимость помощи со стороны – будь то экспертиза, или опыт, или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Часть процесса организации продажи консультационных услуг сводится к тому, чтобы выяснить, в какой степени покупатель соответствует указанным выше критериям готовности. В момент заключения сделки консультант стремится получить от перспективного клиента нечто вроде признания в том, что проблемы / вопросы соответствуют его бизнесу и заслуживают внимания именно сейчас, а главное, что они могут быть решены с посторонней помощью, которую способен оказать консультант.

Перспективность клиента напрямую связана с вопросами, которые вызывают у него наибольшее беспокойство. Задача консультанта как продавца – установить связь между такими вопросами и услугами, которые он должен предложить. Когда клиент решил начать проект и ищет помощи со стороны, то выберет консультанта среди тех, кого он знает или у кого хорошая репутация в соответствующей области. Если консультант помогал клиенту выявить проблему и начать проект, то у него есть хороший шанс получить от него подряд на всю работу. Если же этого не было, то выбор фирмы этого консультанта будет зависеть от осведомленности клиента о нем и его репутации, что, в свою очередь, определяется ***эффективностью маркетинговой деятельности консультанта.***

По этим причинам привлекательность любого перспективного проекта можно оценить следующем образом (наименее привлекательные проекты идут первыми):

1. ***Случайная работа.*** Здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге. Но несмотря на всю непривлекательность случайной работы по сравнению с теми, которые следуют ниже, ими все-таки стоит заниматься.

2. ***Работа, полученная по знакомству.*** Новым клиентам консультанта могут представить уже существующие клиенты или «посредники».

3. ***Работа по примеру.*** Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консультационных услугах уже определена. Инициатива в проведении такой работы может исходить от клиентов, контактов «посредников» и т.д.

4. ***Расширение.*** Это дальнейшая работа, которую консультант может проводить с существующим клиентом. Одним из результатов осуществления консультационного проекта являются более тесные отношения между консультантом и клиентом. Следовательно, если консультант участвует в конкурсе предложений своих услуг уже имеющимся клиентам, то у него есть преимущества.

Важный вывод, который вытекает из всего этого: для любой консалтинговой компании ценность представляет ***сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками*** и т.д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

Консультационный проект – это особенно напряженный период в развитии отношений «клиент – консультант» и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу. Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом жизненно важно для поддержания профессиональной практики, и здесь особенно важно то, как они начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консультационного проекта, а значит, хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о содержании работы, о ходе и сроках ее выполнения, оплате услуг по выполнению проекта, а главное – о том, что в результате получит клиент.

В отдельных крупных консультационных фирмах работа «продавца» традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты, по крайней мере на завершающих стадиях. Продавцы в консультационной фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходящими на контакт с клиентами,

но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположительно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты должны быть знакомы ***с коммерческими аспектами*** выполнения консультационного проектов.

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

– собрать данные по определенной проблеме;

– проанализировать их и выявить основные вопросы;

– определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;

– спланировать ход работ над проектом;

– определить, каких консультантов следует привлечь и какие будут нужны ресурсы.

В некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом, например, если необходима помощь консультанта как специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется. Но чаще всего предварительные исследования являются первой стадией многоэтапного проекта. Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособен его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы по основным показателям представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

Сферы анализа	Основные показатели конкурентоспособности	Расшифровка основных показателей
1	*2*	*3*
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу консультационных услуг. 2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом. 3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта.

Продолжение табл. 10

1	*2*	*3*
	Показатели структуры консультационной фирмы	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов. 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства.
	Показатели материально-технической базы	1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого. 2. Площадь учебно-лабораторная на 1 клиента. 3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз.
	Показатели кадровой структуры	1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов. 2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах. 3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов.
	Показатели эффективности работы консультанта	1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов. 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой.
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	1. Количество форм обучения клиентов. 2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений. 3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений. 4. Количество центров обучения консультантов. 5. Число запланированных консультаций, с учетом возможностей клиента. 6. Количество новых специальных форм обучения клиентов. 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании. 8. Количество тестов на умение решить поставленную задачу.

Окончание табл. 10

1	*2*	*3*
		9. Объем научных работ специализированных подразделений, авторских свидетельств.
	Характеристика консультационных кадров	1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях. 2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю специализированных подразделений. 3. Средний возраст по категории консультантов и возрастные тенденции.

Одним из «смертных грехов» консультантов, о котором чаще всего говорят клиенты, является большой разрыв между впечатляющей компетенцией старшего консультанта, который выиграл право заключить контракт, и консультантом, который выполняет работу.

5.3. Специфика товара – консультационная услуга

Консультанту и маркетологу важно знать ***специфику товара «консультационных услуг».*** Консультационная услуга относится к отрасли информационных услуг, т.е. это особый информационный продукт.

Для консультационной услуги приемлема «концепция тотального продукта» (the total product concept). Такой продукт состоит из ядра – ***родового продукта*** (generic product), представляющего собой базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. Вокруг него есть внутреннее кольцо – ***«ожидаемый продукт»*** (the expected product), отражающий минимальное ожидание клиентов. В него входит все, что сопутствует родовому продукту (цена, сроки и другие условия поставки, внешний вид помещений и персонала).

Следующим кругом является ***«расширенный продукт»*** (the augmented product), включающий в себя все то, что может отличать данный продукт от рыночных аналогов в части дополнительных преимуществ, связанных с его приобретением и потреблением. По мере того как клиенты привыкают к таким преимуществам, они перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний, внешний, круг является ***«потенциальным продуктом»*** (the potential product), состоящим из всего, что потенциально достижимо в перспективе для привлечения и удержания клиентуры. В отличие от него «расширенный продукт» фиксирует только то, что было сделано в этих условиях. Сердцевиной модели является ***«фундаментальная польза»*** (core benefit), которую приносит клиенту приобретение данного продукта.

Назовем некоторые специфические свойства такого товара, как консультантская услуга:

1. Одним из них является ***свойство неосязаемости.*** Консультационную услугу невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучать до покупки.

2. ***Консультационная услуга неотделима от источника – человека.*** Например, консультант является составной частью консультационной услуги, так как предоставляет ее.

3. Консультационная услуга не заготавливается в полном объеме заранее и ***не может подвергаться хранению.*** Неспособность хранить означает несохраняемость с целью последующей реализации. Здесь существуют свои преимущества и недостатки. Преимущество в том, что, если консультант, которому необходимо восемь часов для консультирования клиента, очень занят в понедельник, то он может проконсультировать его вместе с другим клиентом во вторник. Недостаток в том, что обслуживание клиентов в дальнейшем зависит от коэффициентов интеллекта консультанта и консультируемого. Риск же увеличивается за счет утраченного дохода от неиспользованного консультантом времени на обслуживание клиента.

4. В консультационной услуге проявляется ***свойство непостоянства качества.*** Качество обслуживания клиента зависит от квалификации консультанта, от опыта работы в данной отрасли знания, от взаимоотношений «консультант – клиент», от методов, используемых консультантом, его компетентности. Оно может быть разным даже в тех случаях, когда обслуживание осуществляет одна и та же организация. Качество зависит от эффекта, который получил клиент от услуги, т.е. определяется не в момент производства, а в момент потребления.

В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество консультационной услуги зависит и от качества

предоставляемой информации. При этом качество предоставляемой информации определяется такими признаками, как:

– *достоверность* – информация должна быть избавлена от ошибок;

– *современность* – она должна основываться на последних данных;

– *комплексность* – решение является более качественным при полноте информации;

– *краткость* – информация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко;

– *уместность* – первоочередной должна быть информация, которая действительно позволяет принимать решение;

– *многообразие оценки* – одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения.

Поэтому улучшение качества рассматривается как улучшение технологии, определяющей качество. В связи с этим культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации, важны и должны быть приоритетными направлениями вложения средств, расходуемых на повышение этого качества. Значительно улучшить качество информации могут компьютеры и другая современная вычислительная техника, так как к достоверности, современности, и комплексности информации сегодня предъявляются более жесткие требования.

Как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, одна из причин возникновения потребности в консультационных услугах – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней сред обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг запускают механизм обучения или психодиагностики. В настоящее время это проявляется тогда, когда при смене экономической формации у предприятий все больше возникают проблемы в управлении фирмой, и они вынуждены обращаться за помощью к компетентным в области разрешения их проблем консультантам. Из всего этого становится очевидно, что консультантов привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных решений.

Неопределенность является тем фактором, который стимулирует спрос на консультационные услуги: чем выше неопределенность, тем выше спрос. Именно рост неопределенности и сложности среды бизнеса обусловливает громадный рост спроса на консультационные услуги в мире за последнее время, причем в цивилизованной рыночной экономике, где течение объективных экономических законов не попирается политической и административной системами и государство плавно укладывается в определенное русло. В условиях переходного периода в России действие фактора неопределенности пока ничтожно. Тем не менее сфера консультационных услуг больше, чем сфера материального производства, защищается государством от иностранной конкуренции.

В консультационной услуге специфически проявляются известные законы повышения потребности, непрерывного роста эффективности, оплаты труда по количеству и качеству. Консультационная услуга – ***одновременный процесс производства и потребления.*** Она характеризуется тесным контактом с потребителем, высокой трудоемкостью, которую выполняет как производитель, так и потребитель этой услуги. Для консультационной услуги деятельность оценивается только после ее выполнения.

Аналогично свойству любой услуги, воспроизводство рабочей силы с точки зрения личного потребления обеспечивается предметами потребления, которые производятся в материальном производстве, и сферой консультационных услуг. Консультационная услуга является сопутствующей к образовательной услуге и услуге психолога.

С одной стороны, консультационная услуга – это ***нематериальное благо***, поступающее в личное потребление, предполагающее расширение особых форм богатства населения – образовательного, культурного, духовного потенциалов, здоровья населения. С другой стороны, ***полезный эффект этой отрасли проявляется в материальном производстве***, но через известный промежуток времени и не всегда точно предопределен заранее. В сфере материального производства результатом труда консультанта является представление рекомендации на бумажном, электронном и других носителях.

Для консультационной услуги приемлем принцип толерантности, т.е. способности к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиентов, признанию его значимости. Консультирование сохраняет право клиента на собственную позицию.

Называя консультирование специфической отраслью бизнеса, необходимо прежде всего подчеркнуть ***товарный характер продаваемых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительную стоимость и стоимость.*** Объем предоставленных консультационных услуг выражается в количестве времени, затраченного на осуществление процесса консультирования (например, затраченном на обслуживание одного клиента – консультанто-день, консультанто-час или консультанто-неделя), и зависит от трудности поставленной клиентом задачи, от коэффициента интеллекта (IQ) клиента и консультанта. Кроме того, у объема консультационной услуги есть и стоимостное выражение.

По мнению Ф. Котлера, товаром консультационной услуги является особая информация, приобретаемая клиентом. Однако, по мнению Л. Шостака, несмотря на то что продукция консультанта может носить форму «переплетного» сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила. В практике организации маркетинга консультационных услуг очень актуальна модель процесса решения задач клиентов (рис. 8).

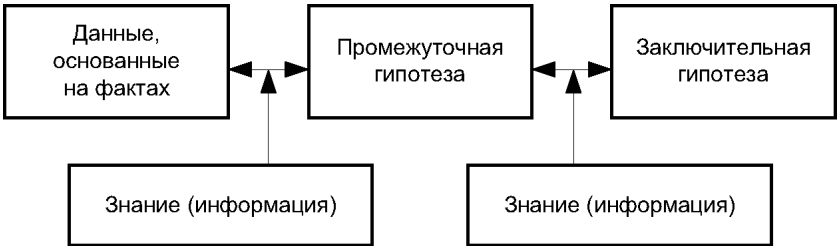


Рис. 8. Модель процесса консультирования клиента

При решении задач клиентов осуществляется связь между знаниями консультанта и процессом консультирования. В данном случае знанием является информация, на которую ссылается

консультант, когда на основании имеющихся у него данных делает различные заключения, используя логические выводы.

Итак, продуктом консультирования является ***особое знание – информация, приобретаемая покупателем.*** При этом Т. Бэйтсон и М. К. Бейтсон информацию определили, как «разницу, производящую разницу». Сенсорный конечный орган человека – сравнивающее устройство, реагирующее на разницу. Этот орган материален, но мы используем термин и свойство реагирования на разницу, чтобы показать его «мыслительное» функционирование. Подобным образом чернила на странице материальны, но они не являются нашей мыслью. Даже на самом примитивном уровне чернила не являются мыслью или сигналом. Каждый человеческий индивидуум, каждый организм имеет свои первоначальные эпистемологические привычки (правила мышления) по созданию этих знаний, и каждая культурная, религиозная или научная система способствует созданию таких привычек. Человек без эпистемологических привычек имеет плохое знание.

Информация разделяется на две категории: факты и эвристика. ***Фактами*** является достаточно освещаемая в специальной литературе, учебных и научных текстах информация о предметной области обстоятельств. ***Эвристику*** составляет информация, основанная на собственном опыте консультанта, накопленная в результате многолетней практики. Кроме того, специалисты разделяют ***фактические знания*** и ***правила*** (знания для принятия решений). К последним относятся «способы сосредоточения», «способы удаления бесполезных идей», «способы использования нечеткой информации» и т.д., позволяющие с большей эффективностью решать поставленные задачи.

Наряду с этим выделяется ***метазнание*** – знание о знании, указывающее на способы использования знания, и знание, касающиеся свойств знания. Знание имеет иерархическую классификационную структуру. Например, знание в области маркетинга имеет классификационную иерархическую структуру типа: «нужда – потребность – запрос – товар – обмен – сделка – рынок». Каждый элемент такой структуры имеет различные связи с элементами других иерархических структур.

Можно отметить, что чем сложнее задача или чем товар нестандартнее, тем больше человек сталкивается со значительными

трудностями в определении размера отрасли данного товара, прежде всего семантического характера, поскольку соглашения о том, какой вид консультационной услуги отнести к этому товару, а какой не отнести, до сих пор не существует. Например, смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг: внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование. Граница между управленческим консультированием и указанными смежными с ним областями достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются, например, образовательные или юридические услуги. Именно в силу такой неопределенности с границами отрасли управленческого консультирования любые данные о численности занятых в ней специалистов, стоимости произведенных услуг и т.д. надо воспринимать с определенной долей условности. Это касается и других типов консультационных услуг.

Консультационная услуга, как и любая услуга, является процессом, функцией или операцией, на которую имеется спрос. Одним из известных свойств потребности является зарождение ее в соответствии с культурным уровнем потребителя и всего общества. Благодаря таким свойствам, как неотделимость от субъекта консультирования и специфическая информация, консультационная услуга является товаром, ***свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятым правилами в обществе.*** В результате этих свойств консультант ссылается на компетентные источники. Например, консультант в области юриспруденции осуществляет согласование и взаимопонимание с клиентом через ссылку на нормативы и законы, устанавливаемые государством, или на диплом о юридическом образовании.

В консультационной услуге отражается также ***разнообразие условий деловой деятельности,*** с которыми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество концептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом.

Есть еще одна особенность консультационной услуги как специфического товара. Для сферы консультационного

обслуживания применимо понятие «виртуальное рыночное пространство» (ВРП). Оно определяется нами как ***новый тип рыночной среды,*** где консультанты и клиенты способны осуществлять полный комплекс операций по продаже и покупке консультационных продуктов, выступающих не в материально-вещественной форме, а в виде образов, в том числе генерируемых самой средой.

Основные составляющие ВРП реализуются в процессе превращения консультационной услуги в товар, т.е. спроса на них (рис. 9). На вход поступает информация от клиента.



Рис. 9. Структура системы консультирования

Благодаря заинтересованности обеих сторон, создается механизм правильной передачи информации, который работает во взаимодействии с механизмом логических выводов и механизмом советов и объяснений. Механизм логических выводов способствует работе системы информации и определяет, подтверждает, модифицирует, дополняет знания консультанта через базу знаний и

механизм приобретения знаний. Особую роль здесь играет механизм советов и объяснений. Он важен не только для консультируемого или клиента, но и для консультанта. Это обусловливается тем, что с его помощью консультант определяет, как работает система консультирования, и выясняет, как используются знания, которые он предоставляет.

В сложных проблемных ситуациях, в кризисе, при серьезной реорганизации консультационные услуги остаются единственным средством «лечения», так как несут знание для этого. Управляющие полагаются на свой опыт, однако опыта управления в условиях кризиса у большинства из них нет, или он мало помогает. Кроме всего, не просто совмещать детальную разработку проекта организационных изменений с ведением текущих дел, не хватает знания современных технологий организации проектирования, методов подготовки информации для принятия значимых решений. Наконец, личные интересы и пристрастия ведущих руководителей мешают объективно взглянуть на компанию, оценить критично состояние дел, сделать рациональные прогнозы будущего положения. Консультанты этого пристрастия лишены. Их интерес – передать новое знание менеджерам. Это знание консультанты трансформируют в навыки эффективного управления.

Ф. Фейгенбаум в своих работах отмечает: «По опыту нам известно, что большая часть знаний в конкретной предметной области остается личной собственностью эксперта. И это происходит не потому, что он не хочет разглашать своих секретов, а потому, что он не в состоянии сделать этого – ведь эксперт знает гораздо больше, чем сам осознает». Иначе говоря, проявляется свойство возникновения потребности в извлечении знаний, которыми подсознательно владеет специалист (консультант), и для этого используется механизм советов и объяснений.

Итак, особенностью консультационной услуги является то, что ***консультант создает модель решения задачи клиента и потом продает эту модель в виде товара,*** передавая его руководству и менеджерам, за что они и получают высокую плату.

Еще одна особенность консультационной услуги – высокая плата ***консультационным компаниям за услуги.*** Это плата за ускорение научно-технического прогресса, за возможности правильно ориентироваться в усложняющемся мире, глобализацию

экономических структур, необходимость освоения «чужих» территорий. Консультационная услуга – средство ускорения диффузии новых управленческих технологий, методов ведения бизнеса, надежный способ быстро освоиться в малознакомых или быстро меняющихся условиях. Бизнес – это использование возможностей, а не решение проблем. Сокращение числа проблем на предприятии – нормализация ситуации. И происходит это за счет новых знаний: знания внешней среды рынков, чужого опыта. Именно это знание в практику управления привносят консультанты.

Кроме того, ***консультирование неотделимо от перманентного обучения.*** С одной стороны, консультирование – искусство работать с клиентом, искусство увидеть проблему, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, правильно интерпретировать результаты анализа, оставаться независимым экспертом и т.д. С другой стороны, консультирование – это наука, поскольку консультант:

– при определении проблемы опирается на глубокие специальные знания и способность мыслить логично;

– находит нужную информацию, обладая широким кругом знаний системной природы той области, в которой он специализируется;

– умеет правильно интерпретировать результаты анализа, поскольку владеет значительным арсеналом аналитических методов и технологий.

Подготовка такого специалиста (профессионала) в стенах учебного заведения практически невозможна. Профессиональный консультант учится всю жизнь и учится у жизни. Поэтому консультирование является своеобразным ремеслом, и, как и в других видах ремесел, успеха добивается тот, кто более талантлив, образован и у кого больше опыта.

5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг

Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо

учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

– консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т.д.);

– использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;

– поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями:

1) подсчет экономического эффекта от работы консультантов;

2) определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий. Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между

клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве ***эффекта от работы консультантов.*** Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер. Поэтому чаще применяется второй способ – определение реальных изменений, к которым относятся прежде всего перечисленные ниже:

– ***новые возможности персонала организации*** – это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;

– ***новые системы*** – внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;

– ***новое поведение*** – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;

– ***новые программы*** – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

– ***новые проекты*** – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения. Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса:

1) хочу ли я снова работать с этими консультантами?

2) могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

Какой бы известной ни была консультационная компания, и как бы ни нужны были клиенту консультационные услуги, если она установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если она назовет слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, то не получит контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный консультантом гонорар слишком низок, а потому говорит об отсутствии у него достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

В силу специфики природы консультационных услуг ***ценовая эластичность на рынке низкая.*** Это происходит по ряду причин, в том числе и перечисленных ниже:

1. Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах. Клиентам достаточно трудно провести

сравнительный анализ рынка консультационных услуг. В отличие от стандартных методов, принятых на товарных рынках, здесь невозможно производить контрольные закупки, анализировать образцы и т.д.

2. Высока стоимость переключения на другого консультанта. Клиенту, уже однажды заплатившему за то, чтобы консультант познакомился с его бизнесом, а также предоставившему ему конфиденциальные документы, трудно менять его на других консультантов.

3. Очень велик риск покупки некачественной услуги. Это связано с неразвитостью рынка и спецификой услуг.

4. Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров-конкурентов.

Необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется ***не консультантом, а клиентом.*** Необходимо четко понимать, что продаются не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое – знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается ***невосполнимый ресурс — собственное время.***

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию еще и потому, что ни одна консультационная компания не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если консультант берется за проект, то это значит, что он не сможет взять новый, пока не доведет его до конца. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консультационных компании является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка.

По мнению специалистов, существуют некоторые ***правила ценообразования*** на рынке консалтинговых услуг:

1. Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. ***Правильный подход***

предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения ***оптимальной цены*** необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом ***любое изменение цены должно быть обосновано,*** например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента.

3. Если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант ***разделит свою работу на этапы, а гонорар – на части,*** оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги.

4. ***Следует избегать*** «***круглых***» цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

5. Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

При переговорах о стоимости работы можно использовать «***индекс успешности проектов».*** Этот искусственно

рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний-клиентов – на 50%, то «индекс успешности» равен двум. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями, и работа приносит ощутимую пользу. В том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

6. ***Никогда не надо пытаться демпинговать,*** так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж «дешевого консультанта» и навсегда останется с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

7. При ***почасовой оплате*** сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50-100 долл. за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

8. В практике консалтинга все чаще используется ***фиксированная оплата за проект.*** При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например, в случае с реструктуризацией предприятия.

9. Иногда клиенты предлагают консультантам ***форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта,*** например, как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

– консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;

– для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например, аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;

– зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т.е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);

– эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

– перед началом проекта невозможно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

10. В российских условиях зачастую используется ***комбинированная форма оплаты,*** когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о ***способе консультирования*** вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием.

Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах консультирования

и результативности, которой можно добиться с их помощью, а также связанных с этим затратах.

Для различных способов консультирования на российском рынке в настоящее время сложились следующие системы оплаты консультационных услуг.

Проектное консультирование

Первая система. Наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации организационной структуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется агентством на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, с заказчиком обсуждается только конечная цифра.

Оговариваются сроки выполнения проекта. Продление сроков дополнительно не оплачивается.

Как правило, в договоре обусловливаются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно привлечение специализированной организации, например, для фокус-групп (это целесообразно, поскольку экономит время, так как работы можно проводить параллельно), их оплата либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится в случае достижения оговоренных результатов или, при положительной оценке выполнения проекта, заказчиком. Размер премиального гонорара составляет обычно 30-50% основной суммы.

Практикуется частичная предоплата услуг в размере 20-50% основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе заказчика, оплата перерассчитывается на основании действительно затраченного времени по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату.

Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задание консультантом. Применяется большинством агентств и частью независимых консультантов.

Вторая система. Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается понедельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму). Дополнительные услуги и расходы – аналогично предыдущей системе.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке заказчиком результатов работы консультанта.

Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через два месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара составляет 30-50% основной суммы.

Предоплаты не существует. Прекращение работ по инициативе заказчика – аналогично предыдущей системе. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно по соглашению с заказчиком, если происходит по его вине.

Система в большей степени стимулирует заказчика к экономии времени консультанта. Применяется частью агентств и большинством независимых консультантов.

Третья система. Любая из предыдущих систем, но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже, выбор предлагается сделать заказчику.

Данной системой в последнее время начинают пользоваться некоторые агентства.

Сопровождение

Первая система. Оговаривается сумма и лимит времени. Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятие «в поле», вызов заказчиком консультанта по мере необходимости – во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию

с заказчиком предусматривает пропорциональное увеличение оплаты, уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются заказчиком. Премиальный гонорар не предусматривается. Предоплата составляет 20-50%. Оплата услуг осуществляется помесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом. Применяется большинством агентств и консультантов.

Вторая система. Сумма оплаты зависит от времени, затрачиваемого консультантом (определяются часовые или дневные ставки).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает «автоматическое» увеличение оплаты, сокращение времени – «автоматическое» уменьшение.

Премиальный гонорар не предусматривается. Предоплаты не существует. Расчет производится помесячно. Дополнительные расходы – аналогично предыдущей системе.

Система стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени. Применяется отдельными агентствами и консультантами.

Консультирование

Оговаривается почасовая или дневная ставка. Премиальный гонорар не предусматривается. Дополнительные расходы несет заказчик. Оплачивается фактически затраченное консультантом время. Подсчет ведется следующим образом:

– при интервью (обсуждении проблемы с заказчиком) учитывается реальное время интервью (иногда плюсуется время ожидания консультантом заказчика, если последний опаздывает);

– при работе консультанта вне предприятия (проработка литературы, письменное формулирование рекомендаций, проведение опросов) консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. Интенсивность работы консультанта высока: большинство консультантов работают над

проблемой заказчика по 12-16 ч в сутки. Для предупреждения недоразумений с оплатой данное обстоятельство следует оговорить сразу же. Если затраты велики для заказчика, он может переформулировать задание на консультирование либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются как полный. Вызов консультанта может оплачиваться либо нет по предварительной договоренности. Время в пути не оплачивается, если речь не идет о дальней командировке.

Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно.

Командировки и работа в неурочное время в зависимости от предварительной договоренности могут оплачиваться по повышенной ставке.

Система применяется практически всеми агентствами и консультантами.

Внутреннее консультирование

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесячная и поквартальная выплаты.

В практике управленческого консультирования существует правило: в среднем 60% всего рабочего времени консультанта должно быть оплачено. Это составляет 156 дней в год на человека, причем у старшего консультанта ставка гонорара выше.

Процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар, называется ***коэффициентом использования за плату,*** или ***коэффициентом полезного действия*** (КПД). Если КПД снизится на 10%, то прибыль может сократиться почти на треть. КПД является ключевым фактором, подлежащим контролю любой консультационной фирмы. Доход зависит от КПД и ставки гонорара. Когда ставка гонорара устанавливается редко – раз в год или в начале работы над проектом – КПД должен контролироваться ежедневно. Чтобы фирма процветала, консультант вынужден поддерживать свой КПД на достаточно высоком уровне.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «маркетинг консультационных услуг».
2. Какова роль маркетологов в привлечении заказов от новых клиентов?
3. Перечислите этапы организации продаж консультационных услуг.
4. Каковы специфические свойства товара «консультационная услуга»?
5. Охарактеризуйте политику на рынке консультационных услуг.
6. Что такое коэффициент полезного действия консультанта? Как он определяется? Для чего используется?
7. Опишите политику ценообразования для различных видов управленческого консультирования.
8. Перечислите и охарактеризуйте виды информации, которую использует консультант в своей деятельности.
9. Изобразите схематично и охарактеризуйте организацию процесса продажи консультационных услуг.
10. Опишите особенности маркетинга консультационных услуг.

6. Качество консультационной услуги

6.1. Особенности качества консультационной услуги

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление консультационных услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. ***Ключевой фактор*** – предоставление таких консультационных услуг, которые ***удовлетворяли бы и превосходили ожидания целевых клиентов***.

Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Потребители выбирают консультанта, и после предоставления услуг ***сравнивают представление о полученной услуге с ожиданиями.*** Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту.

Клиент всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве консультационной услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Очень часто восприятие услуги клиентом происходит через представление о ***приемлемых сроках ее исполнения.*** В данном случае для клиента временные рамки оказываются важнее цены и репутации консультанта. При этом восприятие сроков обслуживания оказывается более сложным, нежели упрощенная оценка роли фактора времени. Например, когда клиент включен в очередь из одного-двух человек (но никак не пяти-шести), это ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения

консультационной услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству. С другой стороны, неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо.

Плохо, когда консультант не торопится предложить свои услуги, но еще хуже воспринимается ситуация, когда он излишне напорист. Справедливо и то, что клиенты готовы согласиться на некоторые уступки в ситуациях пикового спроса, но только тогда, когда консультант занят обслуживанием других клиентов, а не болтает по телефону.

Следует также отметить, что фактор времени консультант и клиент воспринимают по-разному. Например, консультанты рассчитывают сроки предоставления услуги с момента подписания договора на консультационное обслуживание, а клиент обычно с момента возникновения проблемы. По-разному относятся они и к рабочему времени: для консультанта это восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе, а клиент хотел бы, чтобы его обслуживали круглосуточно и без выходных. Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество консультационной услуги всегда имеет важнейшее значение, руководителям консультационных фирм необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Первое и очень важное преимущество в качество – это ***высокотехничный и стабильный механизм оказания широкого круга консультационных услуг.*** Клиент должен быть уверен в ежедневной, четкой работе консультанта, связанной с оказанием консультационных услуг. С другой стороны, клиент всегда вправе рассчитывать на персональный подход, на то, что консультационная фирма (консультант) способна идентифицировать именно его проблему, профессионально решить ее, учитывая все детали ситуации. Далеко не все консультанты способны оказывать качественные «штучные» услуги, необходимые именно этому клиенту, именно в этой ситуации, именно в этот момент времени.

Отечественный опыт управленческого консультирования показывает, что для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни заказчик, ни

консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для заказчика только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны заказчика не данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность заказчика определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта недостаточно для реализации его на практике: заказчик не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. Факторы качества, подконтрольные заказчику, должны быть обязательно им проработаны. Недостаточная предварительная проработка часто приводит к негативным последствиям. Приведем некоторые примеры.

1. Девятидневные курсы для консультантов посещал руководитель одного из предприятий – «жертва» неверного выбора, который до этого сам пользовался услугами консультантов для оптимизации организационной структуры предприятия. Получив схему, срисованную из книги «Менеджмент», и несколько цитат в качестве отчета, он решил, что консультирование – «легкий хлеб», и поступил на курсы. По окончании курсов он получил сертификат «международного образца», подтверждающий его квалификацию консультанта. «Негативными последствиями» здесь можно считать: во-первых, недостижение им полезного результата при использовании консультирования; во-вторых, его впечатление о консультировании как о шарлатанстве, применить которое он готов, если удастся «подцепить» заказчика.

2. Крупный банк объявил конкурс на проведение исследований для нового финансового проекта. Для выбора консультантов банк имел предварительную информацию, т.е. мнение экспертов – лучших специалистов в нужной области. Тем не менее главным критерием выбора стала стоимость услуг. Агентство, выигравшее конкурс как самое «дешевое», после месяца работы представило отчет, который был полностью забракован заказчиком. Банк прервал контракт и пригласил для повторных исследований профессионалов.

Основные причины отсутствия качества консультационных услуг, которые актуальны для российской практики управленческого консультирования, можно свести к следующему:

– неправильное определение целей проекта;
– отсутствие навыков работы с клиентами;
– перегрузка рабочих команд;
– плохой подбор персонала на задания;
– изменение клиентом желаний и потребностей во время проекта;
– проблемы с отношением к делу и мотивацией;
– сжатие проектных бюджетов;
– невозможность доступа к опыту в фирме;
– неадекватно подготовленный персонал;
– недостаток стимулов для выполнения качественной работы;
– убогие методологии;
– излишнее доверие к стандартным методологиям;
– неадекватный вспомогательный персонал.

Способы реализации услуги существенно зависят от поставщика. Именно они формируют представление клиента о качестве услуги. ***Ключевыми качествами консультантов*** являются:

– широкие общественные интересы;
– уверенность в себе – объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность;
– гибкость ума – обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление;
– технические навыки – академическая подготовка, практические приемы работы;
– опыт – от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта;
– знание отрасли и предмета консультирования – теоретическое и практическое.

Выделим некоторые ***возможности улучшения качества консультационных услуг:***

– найм;
– обучение во время работы;
– система обратной связи с клиентом;
– поведение руководства;
– создание культуры/климата качества;

– предложения (качество переговоров);
– формальное обучение;
– система рецензирования работы коллег во время проектов;
– система рецензирования работы коллег по окончании проектов;
– система вознаграждения для старших консультантов;
– система вознаграждения для младших консультантов;
– процесс продвижения по карьерной лестнице;
– управление проектами;
– процедуры мониторинга;
– развитие и улучшение методологий.

Можно выделить следующие ***ключевые элементы, определяющие качество консультирования:***

– задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);

– консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);

– заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для формального описания качества консультационной услуги может использоваться модель ***SERVQUAL.*** В современном виде она включает в себя пять измерений (quality dimensions), которые представлены в таблице 11.

Таблица 11

Измерения качества услуг в модели SERVQUAL

Измерение	Краткое описание измерения
Надежность (Reliability)	Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно.
Материальность (Tangibles)	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида консультанта, обслуживающего персонала консультационной фирмы и других физических свидетельств консультационной услуги.
Отзывчивость (Responsiveness)	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги.
Уверенность (Assurance)	Воспринимаемая компетентность и вежливость консультанта и обслуживающего персонала консультационной фирмы. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность консультационных услуг.
Сопереживание (Empathy)	Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об консультационных услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним).

Характеристики качества, кроме пяти измерений, указанных в таблице 11, оцениваются и с другой позиции: получают ли клиенты равный доступ к качественной услуге за те же деньги.

Наконец, необходимо говорить о ***целостности качества.*** Чтобы вызвать неудовлетворенность клиентов качеством, хватит и одной негативно воспринятой характеристики консультационной услуги.

Достижение качества консультационной услуги связано с выполнением следующих трех условий:

1. ***Качество услуги и удовлетворенность клиента.*** Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится платить. Человек, ограниченный в средствах, но желающий быстро решить проблему, будет счастлив, если заплатит за консультационную услугу минимальную цену.

2. ***Удовлетворенность клиента и сила отношений.*** Существуют барьеры для выхода из отношений. Кто-то будет обращаться к одному консультанту, потому что он «надежнее» или потому, что вообще не любит перемен, в том числе структуры отчетов. Иногда отношения будут сдерживать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.

3. ***Сила отношений и их длительность.*** Очень часто отношения длительны по причине существующих барьеров для выхода из них. Но если говорить о качества, то отношения всегда чреваты неожиданностями. Всего один критический эпизод (critical episode) может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих эпизодах, называемых рутинными (routine episode). Например, неправильно поставленный диагноз проблемы консультантом убьет желание консультироваться у него клиенту. Хотя в другой вечер тот же клиент может просто не обратить внимания на это.

Консультационную услугу нельзя заменить на стадии эксплуатации, как это можно делать с товарами. Тем не менее контроль над качеством через маркетинговые исследования позволяет выявить источники будущих проблем с тем, чтобы упредить их появление.

Вежливость сотрудника в общении, умение вызвать доверие к себе и другие качества его работы, связанные с измерениями «уверенность» и «сопереживание» (по модели SERVQUAL),

упираются в индивидуальные характеристики человека. Побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в консультационной организации ***сервисная культура.*** Добиваться появления и поддерживать ее можно тремя способами:

1) большую роль играет ***подход к найму*** людей, готовых поддержать ценности и нормы сервисной культуры;

2) немаловажно и ***мотивирование*** – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм;

3) ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе ***обучения*** и ***коммуникации.***

Соблюдение норм сервисной культуры зависит не от приобретенной квалификации (по выполнению отдельных рабочих функций), а от личностных качеств сотрудника. Главным же из них выступает мораль, соответствующая культурным нормам.

Усвоение простейших норм нравственности – важнейший залог становления консультанта как личности, развития норм сервисной культуры. У человека, не постигшего эти нормы с детства, формируется тяжелый характер. Консультант с подобным характером неприятен в общении и вносит разлад в свой трудовой коллектив. Такому человеку профессия консультанта противопоказана.

Профессиональная этика преследует своей целью сформировать у консультантов понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами и т.п. Без возрождения духовности невозможны выходы из экономического кризиса и развитие России как великой державы. Отсюда требование – не допускать окончательного разрушения духовных ориентиров, нравственного здоровья населения, в том числе и самих консультантов, сохранить у них национальные корни. Для этого необходимо разработать программу приобщения консультантов к высшим духовным истинам и знаниям.

Поведение консультанта, как сложное, многообразное явление, включает в себя развитие и выработку ответного действия. Взаимодействуя с клиентами, консультант решает ряд ***профессионально-этических задач,*** например:

– оценивает свою осведомленность о запросах клиентов;

– выбирает способ подхода к нему (установление контакта);

– определяет свою линию поведения в целом.

Качество услуги в значительной степени зависит от правильно построенных ***взаимоотношений*** в процессе консультационного обслуживания. Консультант и клиент ожидают друг от друга определенного поведения и предполагают наличие друг у друга определенных качеств. Клиент, собираясь посетить консультационную фирму, предполагает, что там его встретят высококвалифицированные консультанты, которые смогут быстро и с высоким качеством выполнить заказ. Зная о такой убежденности клиентов, консультанту не следует демонстрировать свое превосходство над ними (например, из-за того, что клиент плохо разбирается в специфике своих проблем и поиске путей их решения). Консультант ожидает, что клиент сможет четко и ясно изложить свои пожелания, на что, однако, способны не все клиенты. Клиентам, испытывающим затруднения в общении, должна быть оказана необходимая помощь.

Бывает случай, когда ожидания клиента получить высококачественную услугу не сбываются. Важнейшим залогом успешной деятельности и показателем мастерства консультанта служит умелое исполнение им своей социальной роли, воплощающейся в его профессиональном поведении. Консультант должен правильно взаимодействовать с так называемыми трудными клиентами. При их обслуживании консультант должен быть дипломатичен, не поддаваться иллюзиям.

Например, некоторые клиенты начинают отыскивать недостатки в консультационном обслуживании. В этом случае консультант, оставаясь деловым и спокойным, может предложить ему другие варианты разрешения проблем.

Бывают также и неуверенные в себе клиенты, которые никак не могут прийти к решению, какой им выбрать путь разрешения их проблем. В подобных случаях консультанту следует задавать наводящие вопросы типа: «А какой путь разрешения Ваших проблем Вам наиболее близок?»

Не рекомендуется говорить о качестве консультационного обслуживания в превосходной степени и долго рассказывать о его преимуществах. Консультанту важно внимательно выслушивать запросы клиента и только потом грамотно проинформировать его. Если клиент находится в нерешительности, следует в его адрес

высказывать такую фразу: «Если Вы расскажите о своих проблемах, то тогда я смогу выбрать наилучший способ их разрешения».

Ясно, что в идеале клиенты будут удовлетворены, если они получат то, что им нужно, там, где нужно, и так, как нужно. Но любой управляющий консультационным бизнесом хорошо представляет сложности перевода абстрактных рассуждений о качестве консультационных услуг на язык конкретных управленческих решений по уровню обслуживания клиентов.

Согласно модели качества услуги А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг, имеется пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. ***Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством консультационной компании.*** Руководство консультационных организации не всегда правильно представляет, чего хотят клиенты или как они оценивают компоненты услуги. Так, консультанты могут полагать, что клиенты судят о предоставляемом обслуживании по качеству отчетов, в то время как их больше интересует решение проблемы.

2. ***Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества консультационных услуг.*** В консультационной организации могут отсутствовать стандарты качества на предоставляемые услуги, или требования к ним могут быть сформулированы весьма расплывчато. Даже тогда, когда эти требования определены четко и недвусмысленно, они могут оказаться нереальными для исполнения, а руководство не может предпринять необходимые меры по поддержанию соответствующего уровня качества. Например, консультационная фирма хочет добиться, чтобы клиенты могли получить ответ по решению проблемы за один месяц, но не обеспечивает необходимого для этого количества консультантов в проектной группе, не принимает должных мер по обеспечению данного стандарта обслуживания.

3. ***Разрыв между спецификациями качества консультационных услуг и качеством предоставляемых услуг.*** Этот разрыв может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой персонала консультантов, его

перегруженностью работой, низким моральным состоянием служащих и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых консультационных услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство операционного отдела консультационной фирмы будет требовать от своих служащих быстроты в обслуживании клиентов, в то время как маркетинговое подразделение – предупредительности, теплоты и приветливости по отношению к каждому клиенту.

4. ***Разрыв между предоставляемыми консультационными услугами и внешней информацией.*** На ожидания клиента оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики. Если в рекламной брошюре изображен консультант в великолепном костюме, а по приезде клиент обнаруживает заштатный грязный костюм, причиной неудовлетворенности будет несоответствие между содержанием брошюры и реальностью.

5. ***Разрыв между ожиданиями клиента и их восприятием полученных услуг.*** Он возникает тогда, когда уже есть один или более из предыдущих разрывов. Отсюда становится ясно, почему консультантам так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество консультационной услуги.

Вышеназванные исследователи составили также ***перечень показателей качества консультационных услуг,*** обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

– доступность – консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;

– коммуникабельность – описание консультационной услуги выполнено на языке клиента и является точным;

– компетентность – обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;

– обходительность – консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;

– доверительность – на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;

– надежность – консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;

– отзывчивость – служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;

– безопасность – предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;

– осязаемость – осязаемые компоненты консультационной услуги верно отражают ее качество;

– понимание/знание клиента – служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Другой не менее интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслуживания базируется на ***концепции «нейтральных зон»*** Ч. Бернарда. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов, а поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии клиентом предлагаемого консультационного обслуживания.

Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии клиентом оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности.

Из сказанного можно сделать вывод, что чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой станет нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен создали ***типологию эффективности элементов обслуживания,*** которая может быть использована для создания классификаторов и возможности

проведения сравнительного анализа. Они отметили, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию клиента, в то время как другие не создают ответной реакции вовсе. Поскольку нужды клиентов возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия консультационного обслуживания также должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, быстрое консультационное обслуживание являются приоритетными для клиентов, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием.

Указанные авторы предложили ***четыре классификатора*** для определения важности элементов консультационного обслуживания исходя из восприятия потребителей:

1. ***Критические*** – обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на клиента. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для клиентов. Если компании хотят выжить в бурном море конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Так, в консультационном обслуживании – это, например, компетентность консультанта. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты минимальные стандарты или нет. Компании, предоставляющей консультационное обслуживание, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

2. ***Нейтральные*** – создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт. Это цвет униформы консультантов и персонала, палитра красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Коль скоро эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения клиентов, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

3. ***Приносящие удовлетворение*** – могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции

не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примером могут служить бесплатные консультации. Очевидно, что подобные «пустячки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатных консультаций? Никто. Точно так же очень немногие будут жаловаться, что они не удовлетворены уровнем обслуживания, поскольку за это специально не доплачивали.

4. ***Приносящие разочарование*** – если эти элементы выполнены неправильно, то в большинстве случаев они вызывают отрицательную реакцию (в то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно). Здесь как недружелюбие и неприятный внешний вид персонала, грязные пепельницы, так и качество отчета. Следует иметь в виду, что наличие этих элементов обслуживания обязательно, но в то же время повышение их качества вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

Можно выделить и решение проблемы восприятия качества товаров и услуг, предложенное Н. Кано, который выделил три основные группы характеристик.

Первая группа – это характеристики ***обязательные.*** Люди считают само собой разумеющимися, если они есть. В данном случае восторга это ни у кого не вызывает, но вот если их нет, то возмущению и недовольству нет границ. Другими словами, выполнение требований клиентов в отношении обязательных характеристик почти не способствует увеличению потребительской ценности консультационного продукта, а вот их невыполнение – резко снижает.

Вторая группа – характеристики ***количественные.*** В этом случае удовлетворенность клиента (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Третья группа – характеристики ***сюрпризные.*** Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента – он просто их не ожидает.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг:

1. ***Наличие стратегических концепций.*** Для достижения целей в области качества консультационных продуктов необходима система их эффективного управления. Следует четко определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество услуги. Сюда же относится обеспечение эффективных отношений между консультантом и клиентом во всех случаях их непосредственного взаимодействия в рамках и вне сервисной организации. Определенные ответственность и полномочия должны согласовываться со средствами и методами достижения соответствующего качества услуги. У лучших консультационных компаний имеется отличное представление о своем целевом рынке и потребительских нуждах, которые им приходится удовлетворять. Они обладают четкой стратегией по удовлетворению этих нужд, что помогает им завоевывать прочную приверженность клиентов.

2. ***Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.*** Исходя из положений международного стандарта, высшее руководство консультационной организации принимает на себя ответственность за политику качества, касающуюся:

– уровня качества консультационных продуктов;

– благоприятного образа консультационной организации, ее репутации в области качества;

– целей обеспечения качества консультационных продуктов;

– подхода для достижения целей в области качества;

– роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Первоочередные задачи в области установки высоких стандартов качества включают:

– последовательную удовлетворенность потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;

– непрерывное повышение качества консультационной услуги;

– учет требований общества и защиты окружающей среды;

– эффективность в предоставлении консультационной услуги.

Важнейшим вопросом является переведение данных задач ***в практическую плоскость,*** а именно:

– четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;

– предупреждающее действие и управление с целью избежать неудовлетворенности клиента;

– оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;

– достижение коллективного обязательства по качеству в рамках консультационных организации;

– непрерывный анализ требований, предъявляемых к консультационной услуге, и достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги;

– предупреждение неблагоприятных воздействий консультационной организации на общество и окружающую среду.

Политика консультационной фирмы в области качества предполагает проведение контрольных мероприятий. Первое место отводится ***мониторингу результатов обслуживания,*** который должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

– выводы анализа по исполнению консультационной услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услуге и удовлетворенности клиентов;

– результаты внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества консультационной услуги;

– изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

Внутренние аудиты качества следует проводить регулярно для проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации консультационной услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством.

К характеристикам, которые могут быть ***установлены в нормативных документах,*** относятся:

– количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;

– время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;

– характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;

– вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Как отмечается в международном стандарте, в большинстве случаев характеристики предоставления консультационной услуги могут быть достигнуты только путем обеспечения управления процессом предоставления услуги. Поэтому измерение технических характеристик и управления является существенным в деле достижения и поддержания требуемого качества услуги. Хотя корректирующее воздействие иногда возможно в ходе предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью оказания влияния на качество услуги при непосредственном взаимодействии с клиентом, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно. И хорошо управляемая консультационная компания старается быстро и щедро отреагировать на жалобу клиента.

Для повышения качества консультационных услуг большое значение имеет и такой аспект деятельности консультационной формы, как ***удовлетворение собственного персонала.*** Наиболее важный ресурс в любой организации – ее сотрудники. Это особенно важно в сервисной фирме, где поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги. В качестве ***факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду,*** следует рассматривать:

– подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;

– условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;

– возможности каждого члена организации для последовательных и созидательных методов работы;

– понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;

– осознанность всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых клиентом;

– усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;

– оценку потребностей клиентов, чтобы обеспечить соответствующее их желаниям качество услуги;

– плановое продвижение персонала по службе;

– плановые мероприятия по приведению умений персонала в соответствие с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся ***подготовка исполнителей в области общего руководства качеством,*** включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и ***оценка эффективности системы качества***:

– подготовка персонала (она не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество);

– обучение персонала по вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;

– ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;

– методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;

– подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;

– тщательная оценка требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;

– оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые сервисные компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний

маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

6.2. Оценка качества консультационной услуги

Оценить качество консультационной услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в тот момент, когда проблема становится явной, время для бесконфликтных решений уже упущено. В принципе, ***оценка качества консультационной услуги*** охватывает весь процесс консультирования.

Оценка консультанта. Чтобы получить качественную консультационную услугу заказчику прежде всего необходимо решить ***проблему своевременного приглашения консультанта.*** В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка.

Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководитель может получить приемлемую для его предприятия методику самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования.

В других вариантах по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс-диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только при получении достаточных данных.

В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением ***различных подходов консультирования.*** Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов заказчиком. Если подход непонятен или неприемлем для заказчика – непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно не будет достигнут результат. Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя.

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание ***конфиденциальности.*** Она может не оговариваться в контракте специально, однако необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает. Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере года, а для проекта разработки стратегий – двух лет с момента завершения задания.

Для удобства рассмотрения предположим сначала, что заказчик обладает полным списком консультантов и имеет возможность

провести переговоры с каждым. Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно выбрать ***тип консультанта,*** которому будет поручено задание. Реально выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

В общем случае, независимые консультанты более всего подходят для мелких и средних (численностью до 500 человек) предприятий при решении задач всех типов, а для крупных предприятий – локальных задач. Отечественные агентства подходят для средних и крупных предприятий для задач всех типов. Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Затем производится выбор ***конкретного специалиста,*** который будет выполнять задание, причем желательно проверить его ***квалификацию.*** Это справедливо и для агентств, которые, как и любая организация, имеют персонал высокой квалификации и малоквалифицированный.

Надежный, в принципе, метод определения квалификации – проверка рекомендаций от бывших заказчиков – мало применим именно для выбора консультанта по следующим причинам:

– разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковой цели, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположными способами);

– конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда – его суть, равно как и бывшие заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена).

Если речь идет об агентстве, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться в основном на здравый смысл. Существуют области деятельности на предприятии, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов.

На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для ***косвенной оценки его квалификации.***

Наиболее результативным методом выбора является ***эксперимент.*** Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например, для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление) консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом».

При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания негативные последствия для предприятия практически не ощущаются, поскольку он еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока. Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Отметим также некоторые особенности ситуации на предприятии, связанные с решением о привлечении консультанта. При наличии определенных проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (почему, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, в большей степени заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнить). Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. По той же причине делегирование функции выбора консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

Вернемся к предположению, что заказчик обладает полным списком консультантов, из которого может выбирать. На практике это далеко не так. Если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не существует и единого справочника консультантов, создающаяся база данных ассоциации консультантов не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (последнее – редко). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые руководителям предприятий по электронной почте. Всякого рода публикации предпочтительны для выбора, так как консультант обосновывает в них свою точку зрения по какой-либо проблеме. Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход неприемлем для заказчика.

Практически, выбор для заказчика ограничивается пятью-шестью консультантами, и не всегда возможно провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо, чтобы иметь альтернативы. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Для любой работы по проекту консультант еще до начала работ объявляет ее стоимость. Исключение составляют режимы консультирования, а иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата. Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим – оптимизация организационной структуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих – вилка цен. Предложение консультантом повременной оплаты проекта без установления сроков – свидетельство непрофессионализма.

Для компании, осуществляющей консультационные услуги, конкретные обязательства контракта выступают в роли установленных потребностей клиента. Например, компания обязуется решить проблему в установленный срок и качественно.

В будущем клиент ожидает, что консультант сократит время обслуживания, снизит цены и т.д. Важно, что в этом описании потребностей клиента слово «качество» не встречается. Таким образом, введенное определение качества не является тривиальным. При этом качество имеет доступное проверке измерение.

Распространенной ошибкой является кажущаяся очевидной мысль о том, что предоставление качественных услуг очень дорого. Наоборот, невыполнение условий контракта ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов, направленных на устранение ошибок. Например, систематические срывы графика обслуживания приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке. Другими словами, ценой потери качества является само существование консультационной фирмы. Еще одно заблуждение – это попытка тотального контроля над персоналом для достижения качества. Опыт говорит: в 80% случаев проблемы качества вызваны потерей управления фирмой. Типичны следующие ***ошибки высшего руководства:***

– неверные установки, когда руководство настроено на быстрое и легкое решение;

– недостаток образования, вера в модные, часто бесполезные программные продукты;

– недостаток времени – иногда вследствие тотального контроля над персоналом;

– самодовольство, вера в то, что предыдущие успехи определят будущее.

Только осознанная высшим руководством необходимость перемен в системе управления консультационным обслуживанием может привести к новому качеству:

– система понимается персоналом, правильно применяется, получает необходимые ресурсы и является эффективной;

– выпускаемая консультационная услуга действительно удовлетворяют запросам и ожиданиям клиента;

– учитываются потребности общества и влияние на окружающую среду;

– основное внимание уделяется предотвращению проблем, а не их выявлению после возникновения.

Такая система помимо прямых плюсов, связанных с качеством, будет иметь и много косвенных: повышается дисциплина, сокращается непроизводительный труд, облегчается работа с клиентами.

В отличие от многих других услуг качество консультаций часто не может быть окончательно установлено даже после завершения проекта. Например, в США для сегмента так называемых стратегических консультаций, в котором действуют такие компании, как McKinsey и Boston Consulting, характерно, что клиенты по завершении услуги испытывают чувство неуверенности, так как «консультационная продукция» не поддается полному измерению. Оценка успеха стратегического консультационного проекта является весьма размытой целью исследований.

На пути от стратегического планирования до реализации стратегии вклад консультанта редуцируется до одного из множества факторов влияния. После реализации стратегии до установления воздействия консультационной услуги на результат работы предприятия проходит много времени, так что вклад консультанта оказывается завуалированным под многообразным экзогенным внешним влиянием.

Конечно, хорошо располагать исчерпывающей информацией о развитии предприятия без осуществления предложенной консультантом стратегии или после реализации альтернативных стратегий. Однако для получения подобной информации нет никаких возможностей, так как нельзя одновременно выбирать различные стратегии, а сами они действуют в течение длительного времени. Даже после долгосрочного применения стратегии, разработанной с участием консультанта, оценка качества консультаций неосуществима из-за отсутствия сопоставимых критериев. И даже если клиенты спустя несколько лет получают в свое распоряжение коммуницируемые сведения о качестве консультационных услуг, возникает вопрос, насколько эта информация пригодна для оценки консультационной фирмы в настоящее время.

В информационной экономике товары и услуги, качество которых не может быть окончательно определено клиентом после их покупки, обозначаются как «товар доверия». Скрытая для потребителя в этом понятии ***неопределенность качества*** может привести к рыночной разбалансированности. Чтобы успешно

вести дело в таких условиях, консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент предприятий, должны вернуться к коммуникации качества своих услуг в виде сигналов.

Поскольку потребитель «товара доверия» и после его использования не получает достаточной информации о его качестве, то дисциплинирование поставщика с помощью классического инструментария (например, требования гарантий или воздействия на репутацию) исключается. Поэтому предлагается коммуницировать не поддающееся прямой оценке качество производственных результатов через качество использованных ресурсов. Подобную связь можно обосновать, учитывая производственно-технологическую специфику консультационных услуг.

Оценка человеческого фактора. В производственном процессе консультационных услуг доминирует один единственный ресурс – ***человеческий капитал.*** Помимо него, в данном процессе используется несколько других производственных факторов. В частности, в распоряжении консультанта находится коммуникационная, информационная и транспортная инфраструктуры. Но именно здесь технический прогресс ликвидировал всякие различия и специфику. Сегодня не составляет никакой проблемы снабдить всех консультантов одним и тем же «оружием», так что все зависит исключительно от самого «бойца», точнее говоря, от его оснащенности человеческим капиталом.

Так как консультационные услуги на предприятии являются преимущественно результатом командного труда, то в рамках рабочих групп значительную роль играет так называемый ***эффект выравнивания.*** Это означает, что процессы взаимодействия между индивидами однородных по составу групп протекают продуктивней, чем в неоднородных коллективах. При выработке решения проблемы консультанты одной команды совместно используют человеческий капитал каждого члена группы. Качество решения зависит, таким образом, от человеческого капитала как отдельных консультантов, так и всей группы. Поскольку консультанты учатся друг у друга и совместно разрабатывают идеи, то и вклады отдельных высококвалифицированных консультантов, работающих в команде одинаково талантливых, хорошо образованных коллег, более ценны, чем в разнородной по составу группе.

Производственный процесс консультационных услуг зависит от качества используемого человеческого капитала во многих отношениях. С одной стороны, человеческий капитал – это доминирующий ресурс, с другой – он приносит максимальную пользу, когда в достаточной мере имеется дополнительный высокоценный человеческий капитал для получения эффекта выравнивания. На этом основании клиент получает возможность судить о качестве ожидаемой консультационной услуги по качеству человеческого капитала, которым располагает консультационная фирма.

Работодатели обычно могут определить качество используемого ими персонала довольно точно, наблюдая, например, за работой отдельного сотрудника в течение длительного времени или сравнивая результаты его труда и других работников. Отделы кадров и начальство используют полученную информацию для определения размеров заработной платы, повышения сотрудников в должности или распределения задач и компетенций. Третья сторона, находящаяся за пределами предприятия, может воспользоваться подобными взаимосвязями и получить информацию об уровне человеческого капитала чужих работников косвенно, например, из трудовых биографий. Таким образом, конкуренты или консультанты по кадрам, которые занимаются поисками опытных сотрудников, могут составить себе картину о возможных кандидатах. Этот способ добывания информации подробно изучается в теории и на практике. Однако функционирование сигнального механизма, лежащего в основе такого способа, предполагает ***надежный и систематический подход к отбору персонала*** с тем, чтобы информация, получаемая третьей стороной косвенным путем, оказалась достоверной. Работодатели должны получать только качественную рабочую силу с позитивными сигналами.

В нормальных условиях конкурентный механизм автоматически «наводит дисциплину» в этом отношении. Предприятия, которые распределяют человеческий капитал не оптимально, бесполезно растрачивают потенциал повышения производительности и надолго оттесняются на задний план конкурентами. Работодатели сами себе наносят вред, когда продвигают по службе не лучших сотрудников или назначают им высокую заработную плату. Однако в секторе консультаций высшего менеджмента предприятий этот механизм не действует безусловно. Поскольку продукция

консультационных фирм – это «товар доверия», то они могут незаметно снизить ее качество в результате нелогичных повышений сотрудников по службе. Конкурентный механизм «дисциплинирования» в таком случае не сработал бы.

В действительности клиенты фирм, консультирующих высший менеджмент, в отличие от клиентов большинства других фирм могут воспользоваться наряду с косвенным также и прямым наблюдением, если захотят оценить качество консультантов. Во-первых, качество человеческого капитала последних выявляется задним числом, когда в дальнейшем клиенты предоставляют бывшим консультантам работу на своих предприятиях или эти лица занимают высокие должности на других предприятиях. Во-вторых, консультационные фирмы разрабатывают рекомендации и концепции, как правило, в тесном сотрудничестве с клиентами. Консультанты работают на местах с сотрудниками консультируемого предприятия в смешанных командах, причем нередко в течение нескольких месяцев. Здесь клиенты могут составить себе довольно точное суждение о качестве отдельных консультантов. Многократный опыт работы с разными сотрудниками одной и той же консультационной фирмы по различным проектам позволяет сформировать общее представление о качестве человеческого капитала всей этой фирмы.

Механизмы отбора и оплаты труда персонала в консультационных фирма, обслуживающих предприятия, а также в других профессиональных партнерских организациях, таких, как крупные адвокатские конторы, общественные консультации, аудиторские компании или инвестиционные банки, ***работают по определенным типовым схемам,*** которые в специальной литературе описываются как инструменты управления информационной асимметрией между работодателем и наемными работниками. Существенным элементом этих схем стимулирования и расстановки персонала являются строгие отборочные турниры с выбыванием, в ходе которых сотрудники состязаются друг с другом на разных иерархических уровнях. Логика этих турниров в том, что победители на каждом уровне поднимаются вверх по иерархической лестнице, а проигравшие покидают предприятие. Каким же образом определяется победитель, а кто оказывается проигравшим?

Чтобы ответить на этот вопрос, целесообразно сначала рассмотреть одну простую модель, которая используется в зарубежных странах. Допустим, консультационная фирма не в состоянии точно определить качество своих сотрудников, а должна провести сравнение кандидатов, чтобы составить себе представление об их способностях. Точность подобной процедуры возрастает при постоянстве всех прочих факторов, таких, как условия труда или круг обязанностей консультантов. Чем однородней эти условия, тем надежней удается вскрыть различия в качестве человеческого капитала отдельных кандидатов. Исходя из этих предположений турнир с выбыванием проигравших можно представить следующим образом: фирма сравнивает качество своих консультантов на разных уровнях и в каждом случае продвигает по службе одну часть сотрудников и расстается с другой. Предположим, что есть две категории качества – хорошее и менее хорошее, т.е. консультационная фирма на каждом уровне может выявить различие только между этими двумя категориями качества. Каких консультантов она должна повышать в должности?

На первый взгляд, консультационные фирмы, которые о качестве своих услуг сигнализируют посредством качества своих сотрудников, заинтересованы в том, чтобы сохранять у себя лучших работников. Казалось бы, продвигать по службе нужно только хороших консультантов. Подобная схема отбора отвечает как традиции, так и интуиции. Но оказывается, в данном контексте консультационная компания может оказаться заинтересованной не в оптимизации качества своих сотрудников, каким оно ей представляется из собственных оценок, а в оптимизации того качества, которое воспринимается ее клиентами. Схема отбора, таким образом, может оказаться искаженной, если возникают ***различия в восприятии качества человеческого капитала консультантов между участвующими сторонами.*** Следует полагать, что такие различия действительно существуют на самых высоких карьерных ступенях консультационной компании.

В отношении нижних ступеней можно отметить, что консультанты используются как аналитики, руководители проектов и менеджеры в производственном процессе у клиентов непосредственно на местах. Клиент в таких случаях легко ведет прямое наблюдение за их работой. На этих уровнях

и консультационная фирма, и клиенты могут получить сопоставимую информацию о человеческом капитале консультантов. Поскольку здесь нет различий в восприятии качества сторонами, то в такой обстановке существует прямой смысл повышать в должности только лучших сотрудников. Но отбираются ли по такой же схеме сотрудники для высших управленческих уровней консультационной фирмы? Или, если сформулировать вопрос иначе: становятся ли лучшие консультанты ее партнерами?

Что касается прямого наблюдения качества человеческого капитала партнеров (т.е. консультантов высшего уровня) со стороны клиентов, то оно может оказаться весьма ограниченным по сравнению с нижними иерархическими уровнями. Партнеры следят за реализацией множества проектов и, кроме того, осуществляют мониторинг своих сотрудников, решают внутренние административные задачи. Большая часть этой работы выполняется незаметно, скрыто от глаз клиентов. Иначе обстоит дело с теми, кто проиграл отборочный турнир на уровне партнеров. Они должны покинуть консультационную фирму и искать работу на другом предприятии. И даже если клиенты сами не предоставляют бывшим консультантам работу, качество человеческого капитала последних становится известным. Разумеется, предприятия, производящие продукцию, качество которой определяется другими по опыту ее использования или с помощью инспекции, обязаны проводить последовательную кадровую политику под влиянием конкурентных механизмов, о которых упоминалось выше.

Что следует в данных условиях ожидать от выбора партнера? Допустим, консультационная фирма в ходе этой процедуры действительно продвигает вверх лучших сотрудников предшествующего иерархического уровня, а от менее способных избавляется. Такой отбор должен позитивно влиять на ее продукцию, ибо лучшие партнеры своей работой способствуют повышению качества консультационных услуг. Однако в силу того, что эти услуги являются типичным «товаром доверия», клиент о подобном улучшении качества может просто не узнать. Дополнительный вклад хорошего партнера как позитивный внешний эффект окажется растраченным незаметно.

Клиенты, которые осознают такую связь, неизбежно будут думать, что консультационные фирмы, обслуживающие высший

менеджмент, как раз и не продвигают в партнеры своих лучших консультантов. Для ожидаемого качества консультационных услуг это означает, что клиенты, исходя из наблюдаемого человеческого капитала проигравших отборочный конкурс, склонны к занижению, когда желают оценить качество победителей, а тем самым косвенно и результаты работы консультационной фирмы. Таким образом, консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры лучших консультантов, могут оказаться наказанными вдвойне: во-первых, более слабый человеческий капитал высвобождаемых занижает исходный критерий, по которому клиенты судят об оставшихся там сотрудниках, а во-вторых, этот критерий впоследствии еще корректируется в сторону снижения. Если же консультационные фирмы позволяют уходить лучшим, а оставляют менее способных, то оставшихся партнеров клиенты квалифицируют довольно точно. Поэтому консультационные компании, которые о качестве услуг сигнализируют качеством своего персонала, могут быть заинтересованы в том, чтобы при выборе партнеров не брать в расчет своих лучших сотрудников.

Все это непосредственно влияет на решения отдельных консультантов. Хорошие консультанты, которые не намерены навсегда оставаться в консультационных фирмах, а хотят сохранить за собой возможность продолжить карьеру в других организациях, могут воспользоваться ею перед последним (отборочным) этапом, когда их человеческий капитал должен подвергнуться основательной оценке. На нижних уровнях, где клиенты могут наблюдать человеческий капитал консультантов непосредственно, последние при смене места работы получают только такие предложения, которые действительно соответствуют их способностям. Напротив, партнеры, человеческий капитал которых определяется косвенно и подвержен паушальному (общему) занижению, должны считаться при последующей смене работы с возможностью соответствующего понижения в статусе. Это обстоятельство может привести к тому, что целый сегмент консультантов готов покинуть консультационную фирму именно перед последним (отборочным) этапом и не участвовать в процессе выбора партнеров.

В этих условиях решения консультационных фирм по отбору кадров можно сформулировать в виде альтернативы: они отбирают специалистов «второго сорта» на роль партнеров не

преднамеренно, а берут лучших из тех, кого могут получить, поскольку значительная часть консультантов «первого сорта» отказывается от участия в отборе и покидает предприятие.

Рассмотренная здесь ситуация предопределяет так называемую подневольную дилемму. Принимающие решения лица, которые в условиях информационной асимметрии ожидают от своего «визави» рационального поведения и сами поступают соответствующим образом, автоматически лишая себя возможности достичь социального оптимума. В данном случае происходит систематическое снижение качества консультационных услуг. Поскольку консультационные фирмы отбирают в партнеры не лучших консультантов, то реальное качество услуг остается ниже оптимального уровня.

Если подходить к двум предположениям в изложенной выше аргументации менее строго, то отбор партнеров не будет выглядеть слишком негативно.

Первая предпосылка: консультационная услуга как «товар доверия». Услуга консультационных фирм, обслуживающих высший менеджмент предприятия, предположительно рассматривалась выше как «товар доверия», качество которого клиент не в состоянии точно оценить даже задним числом. Но по мере того как консультационная фирма оказывается вовлеченной в реализацию конкретных проектов, данное предположение начинает вызывать сомнение. В консультационной практике наблюдается тенденция к отходу от чисто стратегических концепций в сторону реализации конкретных проектов. Все чаще консультанты подбираются с учетом заранее определенных проектных целей. Они обязаны добиваться видимых улучшений уже в обозримое время. Эти изменившиеся требования отражаются на организации схем оплаты работы. Часто консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент, вознаграждаются в зависимости от достигнутого успеха, при этом часть гонорара увязывается с выполнением намеченных целей или в рамках реорганизационных проектов предусматривается передача участникам в счет оплаты части активов преобразованной фирмы.

В том объеме, в каком консультационная услуга теряет свойства «товара доверия», а клиент получает возможность прямой оценки результата консультации, отпадает и необходимость

в сигнализации качества услуги через качество консультантов. Схемы вознаграждения в зависимости от результата и механизм влияния на репутацию, действующий на рынке товаров, качество которых устанавливается из опыта их использования, заставляют консультационные компании вступать в непосредственную конкурентную борьбу на рынке сбыта, вынуждая их проводить последовательную внутрифирменную кадровую политику. У компаний этого сегмента рынка консультационных услуг отпадает заинтересованность в том, чтобы выдвигать в партнеры не лучших консультантов.

Особый интерес представляют собой расчеты при выдвижении кандидатов в фирмах, которые работают в смежной зоне, т.е. оказывают услуги, рассматриваемые частично как «товары доверия», а частично как продукция с измеряемым качеством. Вклад консультантов в этом случае является двояким: с одной стороны, их работа способствует повышению фактического качества консультационной услуги тем, что они включают свой человеческий капитал непосредственно в производственный процесс; с другой – консультанты дополнительно влияют на воспринимаемое клиентом качество тем, что своим человеческим капиталом сигнализирует ему об этом фактическом качестве.

Для принятия оптимальных кадровых решений консультационные фирмы должны учитывать оба вклада. Поэтому при выборе партнера может возникнуть такая ситуация: выдвижение в партнеры менее способного консультанта неизбежно снижает фактическое качество консультационной услуги, воспринимаемое же клиентом качество, напротив, может повышаться, когда более способный кандидат сигнализирует рынку своим более высоким уровнем человеческого капитала в рамках занятости вне консультационной фирмы.

Если колебания фактического качества услуги остается незамеченным, то уход из фирмы для лучших консультантов является доминирующим выбором. Если же качество услуги, напротив, распознаваемо в отдельных областях, то качество партнера не должно опускаться ниже определенного уровня. Консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры менее способного консультанта, должны, таким образом, всегда следить, чтобы позитивный эффект от повышения воспринимаемого клиентом

качества услуги перекрывал негативный эффект от снижения ее фактического качества.

Вторая предпосылка: невозможность наблюдения качества партнера со стороны клиентов. На рынке консультаций существуют различия в отношении непосредственного наблюдения за работой партнеров (консультантов высшего уровня) со стороны их клиентов. Так, имеются рыночные сегменты, в которых децентрализованные знания играют особую роль. Знание специфических особенностей отдельных клиентов для успешной реализации проекта здесь важнее, чем знание общих методов. Такие децентрализованные знания приобретаются лишь в результате личного опыта работы на местах и частично носят скрытый характер. Их эффективное хозяйственное использование требует известного стимулирования.

По меньшей мере один член проектной команды, принимающий непосредственное участие в рабочем процессе на месте, получает право на часть прибыли и становится партнером в консультационной фирме. С точки зрения других участников проекта этот партнер в силу своей особой роли имеет в распоряжении информационную базу, чтобы эффективно контролировать работу всей группы. Право на часть прибыли, которым он обладает как один из собственников консультационной фирмы, служит достаточным стимулом для его серьезного отношения к мониторингу на месте.

Очевидно, что децентрализованное знание требует, чтобы партнер работал непосредственно на месте. Чем больший объем работы он выполняет в составе проектной команды, тем легче его работа может быть оценена клиентом. И чем лучше клиент сам может оценить партнера в работе, тем менее выгодно консультационной фирме делать негативный выбор на последнем этапе выдвижения консультанта в партнеры.

По мере того как децентрализованное знание отходит на задний план, уступая место общим методам и другим компонентам обобщенного знания, уменьшается потребность в децентрализованном мониторинге, проводимом работающим на месте партнером. Работы на основе общих методических принципов, расстановка участников проекта и управление отборочным турниром могут производиться из центра, и тогда работа партнера в глазах клиента действительно становится «игрой за кулисами». В таких

условиях негативный отбор на последнем этапе выдвижения кадров приводит к показанному выше результату.

В заключение следует отметить, что системы стимулирования и продвижения сотрудников по иерархической лестнице консультационных фирм и других профессиональных партнерских предприятий уже стали объектом детальных исследований. Однако действительно ли всегда в партнеры выдвигаются лучшие консультанты, как это подсказывает интуиция? На этот вопрос нельзя дать окончательного и для всех случаев одинакового ответа. Все зависит от условий, в которых работает консультационная фирма. Если работа партнеров скрыта от непосредственного наблюдения со стороны клиентов, а предлагаемые услуги являются «товаром доверия», то у фирмы возникают основания для отбора в партнеры отнюдь не лучших консультантов.

В то же время общепринятое в российских условиях отношение к сфере услуг выглядит своеобразным парадоксом: все хотят ***получать*** качественные услуги, но мало кто готов их ***предоставить.*** Недооценка хозяйствующими агентами значимости сферы услуг обусловлена как сложившимся российским менталитетом (на фоне сложных задач в области индустриализации промышленности и развития промышленных технологий эти отрасли долго оставались на заднем плане), так и трудностями количественной оценки их функционирования. Считалось даже, что сфера услуг не приносит непосредственной прибыли. Однако рациональная организация сервиса позволяет рассматривать его в качестве важной (а иногда и решающей) статьи дохода современных предприятий. Например, по данных американских специалистов, каждый вложенный в развитие услуг доллар дает вдвое больше прибыли, чем вложенный в производство обслуживаемой техники.

Успешная деятельность организаций и отраслей сферы консультационных услуг ***невозможна без прогнозирования спроса***: функционирование этих экономических объектов самым непосредственным образом ориентировано на удовлетворение спроса физических и юридических лиц на оказываемые услуги, что подтверждает известный тезис о том, что спрос рождает предложение. Однако на сегодняшний день не существует надежной методики количественной оценки наиболее существенных факторов, влияющих на спрос в этой сфере.

Количественное определение спроса затрудняется из-за отсутствия концепции, адекватно объясняющей закономерности его возникновения и трансформации в условиях становления рыночных отношений, ограничивается слабой разработанностью подходящих методов и моделей для прогнозирования его динамики и структуры, значительно осложняется отсутствием необходимого информационного обеспечения. Все это указывает на актуальность исследования и необходимость разработки методики прогнозирования спроса на услуги с использованием методов моделирования.

Оценка эффективности управленческого консультирования. Услуги разных консультантов могут существенно разниться в своем качестве, а качество зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Преодолеть непостоянство качества можно двумя путями:

– построением системы контроля качества услуг;

– отслеживанием удовлетворенности клиентов качеством услуг.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы консультационных услуг называется ***методом критических событий*** (critical incidents method). Приоритетным в нем является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Соответственно, метод предпочитает ***качественные*** способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания услуги. Помимо внешних источников информации метод опирается на внутренние: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти ***контактного персонала.***

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить ***критические события,*** которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события ***критическими эпизодами,*** оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего с момента события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания консультационных услуг. Например, можно использовать вопросник, где консультанты отмечают нужные пункты.

Некоторые специалисты в основу оценки эффективности управленческого консультирования закладывают принцип фиксации на этапе заключения договора, выбора направлений консультирования и их количественной оценки. После диагностики консультант и клиент выбирают ***конкретный показатель,*** по которому определяется эффект. Все работы по управленческому консультированию должны приносить экономический эффект, однако он может проявляться не только в экономических, но и в социальных, психологических, экологических и прочих показателях. Исходя из того, что управленческое консультирование направлено на преодоление неблагоприятных тенденций, в качестве интегрального показателя они предлагают брать снижение себестоимости выпускаемой продукции, т.е. единый методологический подход должен состоять в следующем:

– результаты управленческого консультирования должны просчитываться;

– затраты клиента должны окупаться многократно;

– главная цель управленческого консультирования – изменить неблагоприятную тенденцию на обратную;

– эффект управленческого консультирования состоит в разнице затрат.

Соглашаясь со специалистами в том, что в случае возможности оценить экономический эффект от управленческого консультирования с помощью соответствующих методик и формул, надо иметь в виду, что любая количественная оценка эффективности связана с построением образной, математической и других моделей клиентской организации. Консультант же по управлению, работая с конкретными, специфическими объектами, имеет дело с огромным количеством моделируемых систем, задачу оценки эффективности которых в данном случае нельзя считать экономически целесообразной. В такой ситуации надо или найти ***универсальную модель типовой социально-экономической системы*** и использовать ее как основу, корректируя ее различными поправочными коэффициентами, или адаптировать типовую модель к соответствующему образу клиентской организации. Кроме того, динамика развития предприятий в рыночной среде неизбежно приведет к необходимости корректировки моделей, коэффициентов и всего математического аппарата. Поэтому практически более

реально работать с образными моделями, используя примитивный математический аппарат. Социально-экономические системы, с которыми работает консультант, называют «неопределенными» по той причине, что в них присутствует активный элемент – человек, действия которого зачастую непредсказуемы. Для таких систем характерно наличие случайных событий, управлять которыми по заранее составленному алгоритму невозможно. Оценить эффективность такой системы можно лишь с определенной вероятностью и, следовательно, в ее основе должна лежать ***экспертная оценка,*** базирующаяся на опыте, знаниях, квалификации, интуиции специалистов в конкретной области знаний.

Занимая промежуточное положение между наукой и производством, управленческое консультирование носит двойственный характер, определяемый различием в оценках производимого продукта. Наука неформализуема, и результаты ее деятельности могут оцениваться только экспертно. Производство, наоборот, жестко детерминировано – результаты определены, продукт известен, а такие экономические категории, как прибыль, рентабельность и пр., достаточно точно отражают эффективность работы предприятия. Консультирование научно-технических проектов в этом случае позволяет оценить эффект категориями производства, в то время как консультирование процесса освоения управленческих нововведений больше относится к области научного знания. Таким образом, учитывая двойственный характер управленческого консультирования, предполагается использование ***как экспертных, так и счетно-экономических оценок,*** в зависимости от объекта консультирования.

Предлагаемый метод оценки эффективности управленческого консультирования основывается на соотношении первоначального и последующего состояния системы управления предприятия. В качестве параметров, подлежащих оценке, и изменение которых предполагается отслеживать, выбраны:

– функции управления;
– персонал предприятия;
– методы управления;
– квалификация первого руководителя.

Минимальное число экспертов – три человека. Количество и качество оцениваемых параметров может меняться в зависимости

от условий договора и этапа управленческого консультирования. Для удобства экспертные оценки заносятся в таблицу (табл. 12).

Таблица 12

Оценка эффективности управленческого консультирования

Показатели системы управления	Оценка-эталон	Оценка объекта	Оценка-прогноз	Оценка результатов	Динамика управленческого консультирования
Планирование	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Организация	1,0	0	+1,0	0	0
Координация	1,0	–1,0	0	0	+ 1,0
Мотивация	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Контроль	1,0	–1,0	0	0	+ 1,0
Персонал	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Административные методы управления	1,0	+1,0	0	–1,0	+2,0
Экономические методы управления	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Социально-психологические методы управления	1,0	–1,0	+1,0	0	+ 1,0
Первый руководитель	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Итого	10,0	0	7,0	4,0	8,0

В таблице 12 в графе «Показатели системы управления» представлены десять показателей, характеризующих систему управления любого предприятия. Количество показателей может быть больше или меньше десяти, что зависит от замысла консультанта, но главное, чтобы соблюдался принцип оптимального отображения реального образа объекта консультирования. Максимальная цена каждого из показателей 1 балл (это означает, что его уровень соответствует эталону). Сумма показателей, равная 10 баллам, представляет нам идеальный образ объекта консультирования.

Оценки экспертов исходят из предполагаемого значения показателей в трех взаимоисключающих состояниях: + 1,0 – эталонное (эффективное); – 1,0 – неэффективное; – нейтральное.

Графически это изображается в виде шкалы, задающей на плоскости области ***эффективного*** и ***неэффективного*** консультирования (рис. 10).

Зона эффективного консультирования		Нулевая зона	Зона неэффективного консультирования	
–1,0 1,0	–0,5		0	+0,5

Рис. 10. Шкала эффективности управленческого консультирования

Пример. Предположим, что средние арифметические оценки группы экспертов дали следующую картину предприятия:

– планирование +1,0 – достаточно эффективно;

– организация 0 – посредственно (нейтрально);

– координация –1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);

– мотивация 0 – посредственно (нейтрально);

– контроль –1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);

– персонал 0 – нейтрально;

– административные методы управления +1,0 – достаточно эффективно используются административные методы управления;

– экономические методы управления 0 – экономические методы управления декларируются;

– социально-психологические методы управления –1,0 – социально-психологических методов управления нет;

– первый руководитель +1,0 – инициатор обращения к управленческому консультированию (оценки для первого руководителя, имеющие значения 0 и –1,0, как правило, исключаются, так как в случае его незаинтересованности нет смысла заключать договор на консалтинг).

Прогнозная оценка в 4-м столбце табл. 14 фиксирует цели управленческого консультирования, определенные в договоре. Заключительные экспертные оценки подводят итоги консультативной деятельности. Так, показатели 6-го столбца, демонстрирующие динамику управленческого консультирования, свидетельствуют о следующем:

– изменений в планировании не произошло (0);

– изменений в организации не произошло (0);

– функция координации значительно улучшилась (+1,0);

– значительно улучшилась мотивация персонала (+1,0);

– эффективно заработала функция контроля (+1,0);

– административные методы перестали работать (+2,0);

– заработали экономические методы управления (+1,0);

– появились элементы социально-психологических методов управления (+1,0).

Эффективность консалтинга (*Эк*) определяется (по табл. 14) как разница между оценкой-результатом (*Ор*) и оценкой первоначального состояния предприятия (*Опс*), т.е. столбец 5 – столбец 3, с отнесением полученной разницы к оценке-эталону (*Оэт*), т.е. столбец 2:

$$Эк = \frac{Ор - Опс}{Оэт} = 0{,}4\,.$$

Умение конкретного консультанта в составе группы предвидеть результаты предстоящей работы (*Эраб.к.*) можно определить по этой же методике, только вычитание производится из прогнозной оценки (*Опр*), т.е. столбец 4, которую каждый из них выставляет самостоятельно:

$$Эраб.к. = \frac{Опр - Опс}{Оэт} = 0{,}7\,.$$

Если соотнести полученные оценки (0,4 и 0,7) со шкалой на рисунке 10, то видно, обе оценки находятся в зоне эффективного консультирования.

Экспертные оценки, конечно же, не учитывают множество качественных характеристик интеллектуального плана, однако наглядность и простота использования дают возможность практического применения экспертного метода, тем более что его можно увязать с оплатой труда консультантов. В этом случае в договоре, как правило, обозначаются минимальный и максимальный размер оплаты. Оплату этапа диагностики предполагается выполнять посредством отдельного договора. Нижний предел суммы по основному договору выплачивается независимо от конечного результата, на основе прописанных критериев оплаты. При оплате учитывается количество параметров, перемещенных в зону эффективного консультирования, но цена каждого из них предварительно оговаривается.

Таким образом, после предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом технология управленческого консультирования должна быть представлена в виде детально прописанной ***оргтехнологии.*** Наличие такого документа

позволяет консультанту смоделировать работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в получении ожидаемого результата. Оргтехнология должна корректироваться в процессе консультирования, т.е. быть рабочим документом-путеводителем как для консультантов, так и для клиентов.

Для оценки потребительского восприятия была разработана особая техника опроса клиентов, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и в негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товара.

Ранее было сказано о том, что Н. Кано выделил три основные группы характеристик товаров и услуг, которые так или иначе воспринимаются потребителями. К ним он добавляет два возможных сочетания реакций потребителей:

– равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта – это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики, т.е. клиенту совершенно все равно, есть она или ее нет;

– присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей – такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

Итак, с помощью модели Кано фирма может оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность, а также выяснить: какими свойствами продукт должен непременно обладать (обязательные характеристики); какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики); какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики). Наконец, можно обнаружить, что некоторые качества продукта вообще никого не волнуют (маловажные характеристики) и, следовательно, на их создание зря тратятся средства.

6.3. Инновационные процессы в управленческом консультировании

Оценка качества консультационной услуги связана с изучением взаимоотношений управленческого консультирования с ***инноватикой*** – областью науки, изучающей инновационные процессы. Необходимость такого изучения особенно проявилась в условиях функционирования товарно-денежных отношений, наиболее эффективно стимулирующих инновационные процессы. Инноватика, объединяющая усилия различных специалистов (экономистов, философов, инженеров, социологов, психологов, юристов), и управленческое консультирование по сути своей неотделимы друг от друга, поскольку ***консультирование – это обеспечение инновационного процесса.***

Новации и нововведения связаны между собой управленческим консультированием. При этом ***управленческое нововведение*** (УН) входит как элемент в управленческое консультирование, и его можно считать сердцевиной управленческого консультирования.

Жизненные циклы новации и нововведения (по стадиям, предложенным А. И. Пригожиным) расположены на разных горизонтах и связаны в своеобразное инновационное кольцо. Инновационные процессы на предприятии могут быть интенсифицированы при наличии ***целостной инновационной триады*** «новация – управленческое консультирование – нововведение». Основанием для такого утверждения являются факт застоя в инновационных процессах в условиях командно-административной системы управления и неудачные попытки реализовать в этой системе управленческое консультирование. Старый хозяйственный механизм не смог создать соответствующую ситуацию, в которой «система только тогда будет открыта новшествам, когда их освоение станет условием ее сохранения». Это может произойти в условиях рыночной экономики, когда борьба за самосохранение любой организации автоматически ускорит интеграцию элементов (стадий) инновационного процесса и сама жизнь потребует создания новой управленческой инфраструктуры вообще и консультационных фирм в частности.

Каждое предприятие имеет свой инновационный потенциал, представляющий собой богатую почву для генерации идей, изобретений, рацпредложений. В практической деятельности эффективность любой системы управления определяется способностями и умением руководителя и его «команды» создать благоприятные для генерации идей условия. Максимальная реализация инновационного потенциала организации является генеральным направлением приложения усилий управленцев и консультантов. Таким образом, складывается еще одно направление деятельности управленческого консультирования – ***по возбуждению и ускорению инновационных процессов в организации.***

Инновационные процессы на производстве развиваются в двух направлениях, соответствующих управлению по видам деятельности – научно-технической и социально-экономической. Под ***научно-технической деятельностью*** следует понимать управление механизмами освоения новых инженерных технологий и новых изделий. Под ***социально-экономической деятельностью*** понимаются правовые, экономические и организационно-управленческие воздействия на объект управления. Обе составляющие управления подвержены влиянию новых педагогических (обучающих) технологий, а управленческое консультирование равным образом направлено на обе составляющие, тем более что новации и нововведения специфически реализуются в каждой из них и существенно отличаются друг от друга.

Суть стратегической работы, которая строится на основе инновационной методологии, заключается в том, что руководители и специалисты какой-либо организации или органа власти ***намечают контуры будущего.*** Фактически они «изобретают» это будущее, прорабатывают пути и способы его достижения, создавая, придумывая принципиально новые возможности практического воплощения этого будущего, разрабатывают отдельные программы и проекты, закрепляющие эти направления действий на документальном уровне. Главным фактором, решающим для практической реализации намеченной стратегии, выступает управленческая команда, члены которой участвуют в разработке стратегии и становятся в процессе этой работы авторами и «собственниками» выработанных идей и направлений планируемых изменений.

Многолетняя практика работы с массовидными социальными процессами показывает, что люди в большинстве случаев принимают и разделяют только те взгляды и ценности, в выработке которых они участвуют сами. Исключение составляют те редкие случаи, когда кто-то сумеет выразить их точки зрения достаточно адекватно и точно, что бывает крайне редко. Никакая программа не может стать практическим руководством к действиям, если не будет тех, кто хочет, может и готов действовать по этой программе.

Стратегическая работа разворачивается на основе разделяемых членами управленческой команды целей и решений, а также ценностей и представлений о своем месте и своей роли в общественной, политической и хозяйственной жизни региона, о месте и роли в деятельности властных структур на федеральном и местном уровнях управления. ***Единство представлений*** о том, что необходимо делать для решения различных проблем, – ***основа единства соответствующих действий,*** без которого достижение поставленных целей невозможно.

Для выработки общих целей, оформления разделяемых ценностей и представлений в практике работы властных структур и структур местного самоуправления много лет успешно используются методы и формы коллективной работы, в процессе и результате которой удается выявить и согласовать большое количество различных точек зрения и представлений. Кроме того, в процессе такой работы формируются и дооформляются позиции тех, у кого они были туманными и неопределенными.

Программы действий, разработанные коллективным разумом, вбирают в себя мысли и чаяния, надежды и чувства, стремления и намерения участников коллективной работы, что делает соответствующие документы жизнеспособными и практически реализуемыми. Результатом согласования становятся успешные практические действия больших социальных групп (успешные избирательные кампании, проведение законодательных и других нормативных актов, принятие и реализация крупномасштабных политических и хозяйственных решений и т.п.).

Субъектом создания и реализации программных документов при таком подходе становятся наиболее активные, профессионально подготовленные и заинтересованные группы

представителей властных структур и структур местного самоуправления, т.е. лидерские группы, распространяющие свое влияние и организующее воздействие на остальных участников деятельности по решению крупномасштабных региональных проблем. Таким образом, коллективная выработка стратегических программ становится одновременно средством их практической реализации. Представляемый подход не исключает, а предполагает разработку отдельных программных документов инициативными группами, руководителями и специалистами. На этапе выработки единой стратегии эти документы должны в соответствии с принципом плюрализма включаться в обсуждение и дальнейшую проработку «на равных». Однако созданная и утвержденная стратегия должна стать неоспоримым руководством к действию на этапе практического воплощения. Одним из уязвимых мест в организации стратегической работы всегда было ее методологическое и методическое обеспечение. Построенные по старым методологическим канонам программы на деле оказываются нежизнеспособными и противоречащими новым ситуациям, поскольку разрабатывались для прежних условий и в принципе не способны «схватывать» новые обстоятельства, в которых приходится действовать руководителям.

Методологию работы консультантов удобно понимать? как набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также описание способов их использования. Для четкого представления инновационной методологии можно выделить следующие составляющие:

1. Основной, базой, абсолютно необходимой в работе с клиентом, является ***ресурсное состояние консультанта.*** Успешное консультирование может осуществлять только консультант, находящийся в ресурсном состоянии, т.е. консультант по-настоящему и искренне симпатизирует клиенту и его команде, решительно настроен на конструктивное отношение к их проблемам, креативен и уверен в своих силах и возможностях, у него высокий тонус и позитивная энергетика. Он озабочен тем, что огорчает клиента. Он не озабочен своими проблемами и комплексами, не нуждается в самоутверждении, готов направить все силы и средства на решение проблем этого клиента.

2. В основе методологии успешного консультирования лежит ***изначальная ориентация консультанта на практические изменения,*** которые должны быть осуществлены в результате его работы с клиентом. Изначальная ориентация на изменения становится главным механизмом и критерием выбора таких средств и форм работы, которые действительно приводят к практическим изменениям. Такая ориентация перестраивает мышление консультанта, делая каждый его шаг осмысленным с точки зрения логики жизни.

3. Успешность действий консультанта обеспечивает также его ***ориентация не на поиск проблем, препятствий, отрицательных моментов*** в организации и действиях клиента, ***а на создание, изобретение, придумывание, поиск новых возможностей разрешения нежелательной для клиента ситуации.*** Консультант превращается как бы в изобретателя и заражает этой страстью клиента. Для такого консультанта, а впоследствии и его клиента, нет неразрешимых проблем и безвыходных ситуаций. Возможность решения проблем клиента всегда есть. Уверенность в этом вдохновляет и заражает оптимизмом как консультанта, так и его клиента. И вместе они всегда находят выход. В этом залог успешного консультирования.

4. Одной из ключевых идей управленческого консультирования является ***«выращивание» сильной, умной, хорошо интегрированной и сплоченной команды,*** которой все по плечу. Если консультанты работают командой – она у них должна быть именно такой. Практические изменения в организации один человек, пусть даже самый сильный и талантливый, осуществить без команды не сможет. Команда – это практично. Команда – это экономно. Команда – это эффективно. Команда и поможет, и защитит, и решит проблемы. Синергический эффект действий команды – это всегда больше, чем простая сумма усилий ее членов. Об организационном эффекте, о синергетике писали все великие экономисты.

5. Смысл эффективной и практически ориентированной работы консультанта – ***в создании условий для решения проблем силами работников клиентной организации.*** Самый худший вариант работы консультанта – подготовка каких-либо решений, стратегий, программ, систем, структур и т.д. силами консультантов. В последнем случае возникает проклятая проблема «внедрения»

в живое тело организации чужеродного элемента, коим всегда будет творение таких консультантов. Это непрактичный, дорогостоящий подход, требующий больших затрат энергии и времени.

6. Любая социальная система – организация, город или регион – живой целостный организм, имеющий историю: от своего рождения, роста, развития, болезней до смерти, гибели, разрушения либо трансформации в систему иной природы. Понимание этого факта, которое дает холистический подход, позволяет консультанту видеть целое, контекст событий и проблем, верно оценивать их и не «прописывать больному» малодейственных или вредных лекарств. ***Способность к глубокому и масштабному видению*** – необходимое качество мышления успешного консультанта.

7. ***Понимание законов*** новой социальной системы «консультант – клиент» – еще один фактор успеха работы консультанта. Эту систему нужно проектировать, осмысленно строить, запускать ее работу, развивать, «ремонтировать» и вовремя разрушать. Консультант должен быть незаметным и невидимым. Это высочайший профессионализм, который достигается глубокой внутренней трансформацией.

Инновационные семинары

Инновационный семинар представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных, размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права, методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием. Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом – сохранять дженералистский (общий) подход всей команды консультантов.

Рассмотрим ***основные особенности*** инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре всегда является ***процесс стратегического решения проблем.*** Для его организации используются разнообразные средства: системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и т.д.

В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом ко все более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания и глубинных затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара.

Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок и моделей, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например, таких как методологическая модель «субъект – матрица», принципы репрезентационного моделирования, модель саморазвивающейся системы и некоторые другие. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Если раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы и участники работали, строго следуя процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие «матрицы» индивидуальное и групповое содержание, то в последние пять-шесть лет эти технологии служат лишь некоторым методологическим и методическим ориентиром, «размытыми матрицами», которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуации, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы.

«Размывание» методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять социальные технологии часто бывает некорректно, поскольку они здесь имеют дело с живыми социальными

организмами, работа с которыми вступила в посттехнологическую фазу, а ее главная особенность – ориентация на жизнетворчество.

Сегодня в инновационных семинарах используется ***богатейший методический арсенал и разнообразные формы*** работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, причем преобладают общегрупповые, межгрупповые и групповые. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный – до 12 ч и более в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах – ***принцип самопрограммирования.*** В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на основе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмысленным составление программ до семинара.

Реальные события на семинарах всегда развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений.

Эти различия – интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования. Хотя многие консультанты в ходе семинаров и пытались «втиснуть» живые процессы и события в прокрустово ложе программ, неимоверно обедняя и искажая эти процессы. Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше «гнулись и ломались» в реальных ситуациях семинаров, особенно когда дело касалось острых жизненных, производственных и управленческих проблем.

Постепенно пришло понимание, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на «непонимание», «нарушение», «посягательство» на святую функцию профессиональных ведущих, то постепенно такие предложения приобрели статус основного материала, средств и способов работы. Программирование было перенесено из подготовительного

этапа в рабочую фазу семинара, изменился и субъект программирования. Теперь таким субъектом стала группа «участники + консультанты», а иногда и просто «участники». Осуществляя самопрограммирование участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать глубинные энергии. Так была достигнута полная открытость этой формы работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процессы. Таким образом, ***средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников.***

В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, верований и стереотипов.

Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией

побудительных сил, движущих людьми, – интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в режим порождения новых методических идей, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. ***Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара*** – это, конечно же, высший пилотаж в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты.

Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой начинают продуцировать методические идеи, другие средства и формы работы, сами участники. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы: вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для решения собственных проблем.

Обучить человека ***онтологическому синтезу*** (онтология – учение о бытии, его основах, принципах, структуре и закономерностях) – значит научить его создавать такие реальности, которые были бы результатом адекватного проецирования образцов и программ на материал мира, в результате чего могли бы осуществляться эффективные действия. В данном случае обучение можно было бы считать эффективным.

Такое учебное взаимодействие (а это именно взаимодействие, а не воздействие) – становится органичной частью общей реальности для человека обучающего и человека обучаемого. Оно соответствует их намерениям, целям и соглашениям, строится как взаимообучение, в него вложены все силы и возможности сторон плюс нечто сверх этого. Оно насыщено силой, энергией и

насыщает силой и энергией окружающих людей, дает наивысшие из всех возможных результаты и не ведет к растрате сил и энергии.

Общая задача обучения онтосинтезу распадается на ***три подзадачи по обучению:***

1) отбирать образцы и программы, которые позволяют порождать, синтезировать действительную реальность и действовать в ней адекватно и эффективно;

2) осознанно трансформировать, модифицировать образцы и программы с целью порождения действительной реальности и адекватного эффективного действия;

3) создавать новые образцы и программы, открывая этим перед человеком неограниченные возможности саморазвития и конструирования бесконечного количества миров.

Для решения этих задач создаются такие условия, которые стимулируют человека и позволяют ему осознанно воссоздавать или синтезировать те реальности, в которых он хочет эффективно действовать. Человек не только получает знания, не только обучается умениям и навыкам, профессиональной деятельности; в нем развивается способность синтезировать реальности и эффективные действия в этих реальностях. Это становится возможным при следующих условиях:

– восстановление способности впитывать мир «всеми порами души и тела»;

– обретение способности делать «лист ума и сознания» чистым, пустым;

– развитие психики до способности свободно избавляться от внутренних ограничений и сопротивления.

В результате человек оказывается способным освоить теорию, методологию и практику онтосинтеза на парадигмальном уровне, что и приводит к резкому повышению эффективности его обучения, его действий, продуктивности жизни в целом.

Описанная методология инновационного обучения активно используется в ходе инновационных семинаров.

Участникам стратегической работы для постановки целей предлагается ***модифицированный метод «анализа разрывов»,*** представляющий собой систему координат, где по вертикали откладывается точка условной эффективности работы управленческой команды либо властной структуры, а по горизонтали –

временной лаг в три-пять лет. Далее проводится анализ возможной динамики показателя эффективности в течение выбранного временного лага в трех вариантах.

Первый вариант: команда (организация) остается через определенный промежуток времени на том же уровне эффективности (точка А) за счет совершенствования того, что уже есть. Реально же такая стратегия – стратегия сохранения достигнутого уровня, или стратегия совершенствования, ведет к снижению уровня эффективности (точка А') в силу объективных обстоятельств (различного рода риски, неучтенные факторы, новые нормативные акты, форсмажор и т.п.). Вероятность достижения точки А" (значительное повышение уровня) есть, но она ничтожно мала. При этой стратегии весьма вероятна ситуация достижения точки А*, что опасно для существования структуры в целом.

Второй вариант: Поскольку у каждой команды есть некоторое представление о развитии, на заданный временной промежуток времени намечен ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности ее работы (точка В). Однако в силу перечисленных для первого варианта обстоятельств наиболее реально достижение меньшей эффективности (точка В'), что обычно приводит к неудовлетворенности и разочарованию. Кроме того, через некоторый промежуток времени представления о возможностях повышении эффективности у тех, кто ведет стратегическую работу, значительно меняются.

Таким образом, этот подход, а именно стратегия развития, как и стратегия совершенствования, строится на идеологии планирования от достигнутого и ориентирован на ограничения и препятствия, определяющие возможности достигнутого уровня эффективности управления.

Третий вариант: командой выдвигается суперцель С, недостижимая с точки зрения сегодняшних возможностей и ограничений. Команде предлагается поработать в «разрыве» между зонами С и В, ориентируясь не на ограничения и не на достигнутый уровень, а на принципиально новые возможности. Реально может быть достигнута некоторая точка С', находящаяся ниже точки С, и соответствующая известному высказыванию: «Стремясь к невозможному достигаешь максимума». Эта точка и будет знаменовать прорыв команды (организации, структуры) на новый уровень

эффективности, недостижимый другими способами. Это – стратегия прорыва, или стратегия трансформации.

Работа над содержанием суперцели проводится в групповой форме. Создается несколько рабочих групп и делаются попытки сформулировать суперцель для всей команды исходя из максимально возможных притязаний и перспективных потребностей членов этих групп. Затем полученные суперцели обсуждаются в дискуссионной форме всеми участниками работы. При этом особый акцент делается на способах и методах выработки суперцели. Определяется, шла ли группа от достигнутого или ориентировалась на цель, требующую поиска, изобретения действительно новых возможностей и идей для преодоления «разрыва» между зонами В и С.

Далее из представителей рабочих групп создается группа синтеза, которая сводит все суперцели в единую. На практике для получения работающей суперцели иногда приходится делать до пяти-шести таких итераций. Полученная в результате суперцель выполняет следующие функции:

– стратегически ориентирует и интегрирует усилия членов управленческой команды на ее достижение;

– стимулирует творческий поиск новых возможностей и трансформацию менталитета участников работы;

– мотивирует членов управленческой команды и персонала организации;

– стимулирует разработку стратегических программ и стратегическую работу в организации в целом;

– выводит организацию на новый, гораздо более высокий уровень эффективности и жизнеспособности.

Единица стратегической программы достижения суперцели – проект. Как видно из описанных идей, методология стратегической работы содержит в себе достаточно мощные средства собственного саморазвития.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные показатели качества консультационной услуги?
2. Дайте оценку качества консультационной услуги.
3. В чем особенности качества консультационной услуги?
4. Опишите инновационные процессы в управленческом консультировании.

5. Охарактеризуйте вопросник качества консультационной услуги.

6. В чем цель проведения инновационных семинаров?

7. Назовите и охарактеризуйте основные причины отсутствия качества консультационных услуг.

8. Назовите и охарактеризуйте основные возможности улучшения качества консультационных услуг.

9. Опишите модель формального описания качества консультационной услуги (модель SERVQUAL).

10. Какие условия способствуют достижению качества консультационной услуги? Перечислите и опишите их.

7. Консультирование и культура

7.1. Понимание культуры и уважение к ней

Помогая клиентам планировать и осуществлять изменения, консультант может обнаружить, что определенные отношения и взгляды разделяют многие или все люди в организации или данном сообществе. Он ищет рационального объяснения, но не находит его. Тем не менее он чувствует, что ему противостоит скрытая сила, которая пронизывает поведение людей и влияет на их позицию по многим вопросам больше, чем любые логические аргументы. Если дело обстоит так, то вполне вероятно, что наблюдаемое поведение – проявление власти «культуры».

Культуру обычно определяют как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей. «Культура – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой группы. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей». Или же, выражаясь словами французского математика и философа Блэза Паскаля, «по эту сторону Пиренеев имеются истины, которые по другую их сторону являются ложью».

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы зарабатывать себе на жизнь, а также исторический опыт человеческих сообществ, включающий взаимодействие с другими странами и культурами.

Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. В развивающихся странах, особенно в сельских районах, традиционные культуры отражают бедность и беспомощность людей перед силами природы. Культуры обычно имеют глубокие корни, и поэтому менять их нелегко. Некоторые правительства осознали мощь культуры собственной страны только тогда, когда попытались навязать изменения, которых она не терпит.

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организаций и всего общества сильно, проблема в том, что ее трудно определить и понять.

Формулировки обычно очень размыты. Культуру нельзя точно описать, и она включает также табу: ценности, которые люди уважают, но о которых обычно не говорят или не любят говорить. Отдельные лица и целые сообщества могут не осознавать своей культуры, так как не изучали ее, как структурированный предмет или технические навыки и умения.

Ценности и убеждения, которые составляют культуру, вырабатываются на протяжении ряда поколений, передаются из поколения в поколение и обычно приобретаются подсознательно в начальный период жизни – в семье, школе, через религиозное воспитание, на работе и при общении с другими членами данного сообщества.

Консультант сталкивается с такой же проблемой. Его личность и система ценностей сформировались под влиянием культуры, в которой он вырос, работал и общался с другими людьми. Он может, однако, сам не отдавать себе в этом отчета, потому что «последняя вещь, которую открывает рыба, это вода». Часто культура становится последним, что открывает для себя консультант, являющийся в прочих отношениях великолепным специалистом.

Осознание культуры. При консультировании вопросы культуры имеют такое же важное значение, как и конкретная техническая проблема, для решения которой был приглашен консультант. Но что он может сделать для того, чтобы понять культуру, чтобы ни его поведение, ни его предложения не противоречили ей?

Чтобы быть восприимчивым к культуре, не обязательно становиться социологом или антропологом. Некоторое ее знание можно приобрести с помощью самообразования и обучения. Сильно помогают чтение и обсуждение вопросов культуры с другими людьми. Искренний интерес к культуре и различным ее видам – хорошая основа для понимания и правильной интерпретации конкретного культурного контекста.

Однако это только первый шаг. Подобно любому другому человеку, консультанту, который никогда не жил и не работал в условиях культуры, отличной от собственной, будет трудно воспринимать и понимать все ее значение и силу, а также роль различных факторов, которые могут быть неизвестны в его культуре. Опыт показывает, что только люди, которые соприкасались с другой культурой некоторое время, начинают понимать не только эту, чужую, но также и свою. Социальные и рабочие контакты с другими культурами – зеркало своего рода.

Терпимость к культуре. Культура играет очень важную роль для людей. Они предпочитают основные культурные ценности не рационально, а эмоционально, могут рассматривать определенные социальные нормы и традиции как вечные и священные. Напротив, консультант может считать их иррациональными анахронизмами.

Во взглядах консультанта может быть зерно истины, так как в культурах не все конструктивно и прогрессивно: часто некоторые ценности тормозят развитие и прогресс. Однако культуры отражают столетия опыта, накопленного обществом, и помогают людям жить. Таким образом, уважение к ним, терпимость к чуждым ценностям и убеждениям, которые дороги другим, – важные качества, которые должны быть присущи хорошему консультанту.

На отношение консультанта к другим культурам сильно влияет его собственная. Терпимость – также характеристика культур: некоторые из них очень терпимо относятся к чужим ценностям, а другие – наоборот. Консультант, воспитанный в менее терпимой среде, должен быть особенно осторожен, когда имеет дело с деликатными организационными и человеческими проблемами в других культурах.

7.2. Уровни культуры

Национальная культура. Термин «национальная культура» применяется для определения ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране.

В стране, однородной в этническом и лингвистическом отношении, может быть одна национальная культура, однако во многих странах имеется несколько различных культур, которые могут составлять мозаику. Вопрос заключается в том, смешиваются ли они, сосуществуют и относятся терпимо друг к другу или же затрудняют функционирование государства и экономики?

Важное культурное явление – наличие меньшинств и их связь с другими этническими группами в обществе. Часто меньшинства прилагают особые усилия, чтобы сохранить свою культуру, защитить свою целостность и выжить в среде, где преобладает культура большинства населения, которая воздействует на все остальные культуры или даже подавляет их. Некоторые меньшинства обладают качествами, умениями, историческим опытом и материальными средствами,

благодаря которым они чрезвычайно преуспели в бизнесе. Выводы из этого хорошо известны во многих странах. Поэтому понимать различия в культуре важно не только в международном консультировании, но и в собственной стране.

Было бы невозможно здесь рассмотреть все факторы, которые охватывает понятие национальной (или местной) культуры. Было бы еще труднее указать все различия между культурами, о которых должен знать консультант, потому что они так или иначе могут быть связаны с его работой. Спектр культурных ценностей и соответствующих норм и традиций может быть чрезвычайно широким и касаться любых аспектов жизни человека, экономики и общества. *Особое значение* для руководства *имеют ценности*, касающиеся следующих вопросов:

– распределение социальных ролей и их статус;
– критерии успеха и достижений в экономической и социальной жизни;
– уважение к возрасту и старшинству;
– роль традиционных органов власти и лидеров сообщества;
– демократические или автократические традиции;
– индивидуализм или коллективизм;
– духовные или материальные ценности;
– чувство долга и преданности по отношению к семье, сообществу и этнической группе;
– характер социализации и коммуникации;
– приемлемость и форма обратной связи,
– оценки и критики;
– религия, ее значение в общественной жизни и влияние на экономическую деятельность;
– отношение к другим культурам, религиям, этническим группам, меньшинствам;
– отношение к социальным, технологическим и другим изменениям;
– понятие времени.

Важную роль в культуре играет ***язык***. Ее понятия выражаются словами, с ней связано значение многих слов, и язык является средством взаимодействия культур. Мимика и жесты также связаны с культурой и могут играть важную роль. Бессловесная коммуникация меньше поддается сознательному контролю, чем словесная, и поэтому ей можно больше доверять. В некоторых культурах (например,

североамериканской) важнее слова, а в других (например, азиатской) важно понимать мимику и жесты.

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Между ними возможно сходство по ряду причин, например, из-за общего языка или религии. Длительное взаимодействие (например, при господстве одной страны над другой) также влияет на культуру. В некоторых развивающихся странах социальные группы, которые были теснее связаны с бывшей колониальной властью (например, администраторы, интеллигенция, деловые круги), часто перенимают некоторые ее ценности и нормы поведения.

Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Растет интерес к изучению роли национальной культуры в функционировании и развитии экономики отдельных стран. Много десятилетий культура Северной Америки широко признавалась важным фактором динамизма, конкурентоспособности и прогресса американского бизнеса. Сейчас менеджеры всего мира стремятся глубже постичь японскую национальную культуру в надежде получить вдохновение для совершенствования стиля руководства и работы в собственной организации.

Термин «культура» также используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют другие социальные группы: лиц определенной профессии, профсоюзы, организации, клубы и ассоциации. Даже в маленьких общественных единицах, таких, как семьи, может быть своя специфика. Все это иногда называют микрокультурами.

Профессиональная культура. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например, юристы, врачи, гражданские инженеры или бухгалтеры. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ – сохранять и развивать профессиональную культуру.

Вырабатываемые ими этические ценности становятся ее частью.

Руководители, администраторы и консультанты также обладают некоторыми общими профессиональными характеристиками. Общая

черта опытных руководителей – прагматизм: они стремятся находить решения, которые будут работать, и не настаивать упрямо на нормах и правилах, которые оказались непрактичными. Менеджеры в развивающихся странах часто сталкиваются с дилеммой: как совместить профессиональную культуру, которую они разделяют, с местной, в которой они выросли и которая окружает и пронизывает всю их организацию.

Понимание профессиональной культуры может помочь консультанту устанавливать конструктивные отношения с клиентами в зарубежных странах. Важно иметь информацию об уровне подготовки руководства и другого персонала в организации-клиенте и знать, например, какие университеты они закончили. Некоторые члены организации-клиента могут иметь с консультантом общие профессиональные ценности; это может очень помочь решать проблемы, связанные с местной культурой, и вырабатывать практические меры, которые скорее всего будут приняты.

Организационная культура. Организации также часто обладают своей специфической культурой: оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые, взятые вместе, присущи только им. Некоторые хорошо осознают это и рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчать общение. Они стремятся создать собственную культуру так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Организационные культуры, или микрокультуры, отражают прежде всего национальные культуры, однако включают и другие ценности и нормы. Недавние исследования позволили глубже взглянуть на организационные культуры ведущих корпораций США, Японии и других стран. Они показали, что во многих компаниях, которые эффективно развивались длительное время, имеется сильная корпоративная культура.

Многие многонациональные корпорации независимо от страны пребывания обладают определенными культурными характеристиками, и особенности материнской компании значительно влияют на нормы и поведение ее дочерних фирм в других странах. Сильная личность основателей или некоторых членов высшего руководства влияет на организационную культуру даже в самых крупных

и сложных корпорациях. Это образует интересную смесь в зарубежных дочерних фирмах, где влияние местной национальной культуры сочетается с влиянием культуры материнской компании.

Скрытые параметры организационной культуры часто выходят на поверхность при слиянии и присоединении компаний. Во многих случаях эти процессы не дают ожидаемого результата, в основном из-за того, что руководство не способно гармонизировать разные культуры.

Специфические культурные ценности организации могут касаться, например, следующих вопросов:

– предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли и гордость этим; преданность духу своей профессии; дух новаторства; предприимчивость);

– старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти);

– значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров; важность постов различных вице-президентов; роли и полномочия опытно-конструкторских отделов, производственного отдела и службы маркетинга);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение или фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– роль женщин в управлении и на других должностях (допустимость работы женщин на руководящих должностях; должности, не доступные для женщин или специально для них предназначенные; уважение к женщинам-менеджерам; одинаковое отношение; особые льготы);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; политические, этнические, национальные и другие критерии; влияние неформальных отношений и группировок);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; пунктуальность; применение табельных часов; гибкость в изменении ролей на работе; использование новых форм организации работы);

– стиль руководства и управления (патернализм; авторитарный, консультативный стили или стиль сотрудничества; использование комитетов и целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение; с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия);

– распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо; обмен информацией идет легко или нет);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто общается с кем во время и после работы; существующие барьеры и тормоза; особые условия, такие, как отдельная столовая или закрытые клубы);

– пути решения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства);

– оценка эффективности работы (действительная или формальная; тайная или открытая; кем осуществляется; как используются результаты);

– отождествление с организацией (приверженность руководства и персонала целям и политике компании; лояльность и целостность; дух единства; удовольствие от работы в организации).

Кроме того, многие организационные культуры выработали свой особый словарь и разнообразные символы и ритуалы, которые сотрудники должны использовать и уважать, если не хотят, чтобы их не считали чужаками.

Консультант должен как можно раньше ознакомиться с организационной культурой при выполнении задания, если не хочет, чтобы на него смотрели, как на постороннего, который не знает, как обычно делаются дела и как прилично себя вести. В противном случае его присутствие может раздражать других. Есть и еще одна более важная причина для этого: культурная среда в организации-клиенте может быть одной из причин или главной причиной проблем, из-за которых был приглашен консультант. Даже если ее изменения не относятся в

явной форме к числу его задач, консультанту, возможно, придется этим заниматься и рекомендовать, что, по его мнению, следует перестроить. Такие изменения могут быть особенно болезненными: они могут прямо касаться персонала и требовать большой образовательной работы. Тем не менее они могут быть неизбежны.

7.3. Вопросы культуры при консультировании

Поведение консультанта. Существует много полезных рекомендаций о том, как должен вести себя консультант при работе в чужой культурной среде. Большая их часть касается межличностных отношений и манеры поведения. Например, хорошо получить совет по следующим аспектам: как одеваться; как вести себя с людьми; пунктуальность; где и как начать обсуждение дел; письменные и личные контакты с клиентом; официальные и неофициальные межличностные отношения; использование посредников; проявление или сдерживание эмоций; какой использовать язык и термины; запретные темы, которых следует избегать. Такие вещи относительно легко усвоить и запомнить. В настоящее время клиенты обычно терпимы к проявлениям другой культуры.

Американскому консультанту может быть трудно устоять перед соблазном обращаться к людям по имени, познакомившись с ними пять минут назад, но сегодня вряд ли его за это осудят, так как эта особенность поведения хорошо известна и люди, знакомые с культурой Северной Америки, обычно ее терпят (хотя она им не всегда нравится).

Как бы важны они ни были, вопросы типа «использовать ли обращение по имени» или «какие темы можно свободно обсуждать» – это лишь верхушка айсберга в отношениях между культурами клиента и консультанта. Менее заметны и более важны такие вопросы, как распределение ролей и власти, процессы принятия решений, конфронтация и согласие при решении проблем, использование групповой работы, консультации со служащими, глубокие религиозные верования и любые критерии, по которым руководство будет судить о предложениях консультанта. Некоторые консультанты чувствуют, что должны попытаться отождествить себя с чужой культурой, вести себя, как клиент («находясь в Риме, поступай как римляне!»), и разделять его ценности и убеждения, чтобы полнее понять окружающую среду и оказать эффективную помощь.

Это невозможно и даже нежелательно, если означает, что консультант теряет такие профессиональные характеристики, как аутентичность и искренность. **Понимание и уважение культуры другого народа не означает утраты собственной культуры!**

Как узнать больше о культуре. Консультант должен использовать весь опыт и талант, чтобы узнать достаточно о культурных факторах, которые могут относиться к выполнению задания. Иногда можно даже прямо спросить, как обычно ведутся дела в организации-клиенте и чего следует избегать, особенно если клиент хочет получить технически квалифицированное решение и сам осознает власть культуры, в других случаях ответ дает тактичное и спокойное наблюдение за поведением клиента. Полезно общаться с людьми и наблюдать за тем, как они действуют и общаются друг с другом, какие символы используют и какие ритуалы соблюдают. Вопросы культуры надо обсуждать неофициально; официальные и структурированные беседы не очень пригодны для их изучения. Принятие решения следует отложить, пока консультант не узнает больше. Также надо стараться не терять хладнокровия и присутствия духа в новой ситуации, которая может казаться двусмысленной. Чтобы выявить и преодолеть культурные барьеры, полезно объединиться с внутренним консультантом или другим членом организации, которые готовы сотрудничать.

Много интересной информации может дать изучение истории компании клиента. Корни существующей корпоративной культуры могут уходить глубоко в прошлое и быть связаны с личностью основателя, прошлыми успехами или неудачами, характером развития (например, частые приобретения или смены владельцев) и т. д. Например, существующая организационная культура некоторых государственных предприятий в различных странах продолжает отражать сильное влияние культуры частных корпораций, из которых они были образованы после национализации. Хотя национализация принесла большие изменения, глубоко укоренившиеся организационные ценности и нормы выжили.

Важно как можно раньше установить атмосферу доверия между всеми сторонами во взаимоотношениях «консультант – клиент». Это может быть сложно, так как не все культуры согласны с тем, что желательно доверять человеку со стороны. Чтобы разобраться в этих отношениях, стоит сравнить общества с «высоким контекстом» и «низким контекстом».

В обществе с «высоким контекстом» отношения основаны на дружбе, семейных узах и хорошем знакомстве друг с другом. Контекст, т.е. общая ситуация, очень важен для построения взаимоотношений. Они строятся медленно, включая множество ритуалов и обрядов. К ним могут относиться привычки есть определенную пищу или участвовать в различных общественных мероприятиях, не связанных с работой.

В обществе с «низким контекстом» отношения обычно выражаются в письменном контракте. Клиент желает получить конкретную техническую работу, и его могут совсем не волновать взаимоотношения с консультантом. То, что не входит в контракт, его не волнует. Конечно, слабые формы взаимодействия существуют и в обществе с «низким контекстом». Обычно, однако, отношения строятся прежде всего на основании письменного документа, а доверие вырабатывается впоследствии.

В некоторых культурах доверие вырабатывается не сразу, однако в большинстве случаев это возможно. Это следует учитывать при разработке плана выполнения задания, отводя для этого определенное время. Понятие об обществе с «высоким» или «низким» контекстом также еще разрабатывается. Консультант должен осторожно применять его к стране или народу в целом, так как встречаются индивидуальные вариации.

Критерии рациональности. Консультант, работая для клиента, стремится найти и рекомендовать решения, которые отвечают его интересам. Чтобы обосновать предлагаемые меры для себя и для клиента, консультант применяет критерии, которые считает рациональными. Например, как критерий он может использовать экономическую эффективность и судить о различных вариантах по их влиянию на производительность и финансовые показатели работы организации. В качестве основного метода оценки он может применять анализ затрат и результатов.

Однако понятие рациональности связано с культурой. Даже в западной индустриальной экономике, где понятия эффективности, конкурентоспособности и рентабельности имеют не только экономические, но и сильные культурные аспекты, экономическая рациональность не всегда главное для высшего руководства при оценке альтернативных решений. Могут преобладать личные, культурные и политические предпочтения.

Желание сохранить существующее положение вещей, страх перед неизвестностью или нежелание осуществлять изменения, которые затрагивают коллективно разделяемые ценности, могут в конечном итоге определять выбор высшего руководства даже на европейском или североамериканском предприятии. В нескольких азиатских культурах в качестве критериев рациональности могут применяться определенные культурные ценности: сохранение гармонии, отказ от увольнения служащих, сохранение различий в статусе и уважение к этническим групповым чувствам. Они могут считаться более эффективными и более рациональными, чем оптимизация деятельности чисто экономическими и финансовыми способами.

Перенос управленческого опыта. Консультанты в работе используют свой прошлый опыт. При этом они переносят его с одной организации или страны на другую организационную или национальную среду.

Существуют факторы, влияние которых на выбор методов управления очевидно, например, характер продукта, применяемая технология или размер организации. Влияние культуры тоньше, его не так легко обнаружить, однако опыт показывает, что оно может быть очень сильным.

Некоторые методы управления основаны на ценностях. Они были разработаны для применения в условиях определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения и касаются человеческих аспектов организаций: индивидуальных и групповых интересов, межличностных и межгрупповых отношений, мотивации и управления поведением человека. Следует в каждом случае тщательно изучать возможность их переноса. Для таких методов это часто трудно или невозможно.

Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, в отличие от коллективной солидарности не дают результатов в коллективистском обществе; методы повышения эффективности работы предприятия, основанные на конфронтации, нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; большие различия в заработной плате могут быть недопустимы в эгалитарном обществе; методы решения проблем, построенные на демократических принципах, сложно применять в традиционно автократической культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать

приказы от одного высшего представителя власти. Имеется множество примеров неудач, вызванных механическим переносом методов, основанных на ценностях.

Некоторые другие методы были выработаны применительно к таким организационным характеристикам, как характер и сложность производственного процесса или количество регистрируемой и анализируемой информации; иными словами, они касаются технологической, экономической и финансовой сторон организации.

Такие методы обычно нейтральны по отношению к ценностям, и их легче перенести из одной культуры в другую. Однако, хотя метод может казаться нейтральным к ценностям, его использование создает новую ситуацию, которая может вовлекать ценности. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, которых требует применяемая технология, могут противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающимся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учетной документации и т. д.

Культура и изменения. Ценности и убеждения, касающиеся изменений, занимают важное место в культуре, в целом модернистские и оптимистические культуры рассматривают изменения как здоровый фактор: без них бизнес или общество не могут процветать. В культурах, где преобладает традиционализм, ценятся установленный порядок, стабильность и почитание прошлого. К изменениям относятся подозрительно, могут воспринимать их как возмущающие порядок и подрывающие его, даже если, по мнению консультанта, необходимость перемен самоочевидна. Понять и осознать это может быть особенно трудно консультанту, который работал с динамичными клиентами, быстро осуществляющими любые полезные для компании изменения.

Наличие культурных факторов, затрудняющих и тормозящих изменения, не означает, что они невозможны. Даже самые консервативные люди и группы могут примириться с изменениями, если осознают их необходимость, особенно если они порождены прямым влиянием сильных внешних факторов, таких, как ухудшение материальных условий жизни. Лучшая информация, образование, контакты с более динамичными культурами и новой технологией также влияют на отношение традиционалистских обществ к изменениям. Однако процесс изменений может быть медленным и трудным.

Работая в среде, где сопротивления изменениям значительно, консультанту рекомендуется учитывать следующие факторы:

– характер допустимых изменений (следует избегать предложений, которые клиент будет считать культурно неприемлемыми или неосуществимыми);

– темп изменений (следует решить, должны ли планируемые изменения быть фундаментальными разовыми или постепенными, проводиться в несколько этапов; следует оценить «время принятия», которое требуется клиенту и его персоналу, чтобы убедиться в желаемости предлагаемых изменений);

– готовность клиента к изменениям (неразумно настаивать на изменениях, если клиент не готов принять культурные проблемы, которые могут быть ими вызваны);

– уровень руководства и конкретное лицо (руководитель), которое должно предложить и осуществлять изменения для того, чтобы их приняли и выполнили;

– меры по убеждению и обучению, необходимые для того, чтобы убедить людей, что поддерживать установленный порядок вещей не в их интересах.

Консультирование по вопросам общественного развития. В настоящее время все чаще к управленческому консультированию прибегают при разработке программ и проектов общественного развития в таких областях, как здравоохранение, питание, образование, водоснабжение, улучшение санитарных условий, развитие коммунальных услуг или регулирование рождаемости. Многие из этих программ, требующих участия консультанта, разрабатываются в сельских областях развивающихся стран. Консультанты, включая тех, кто работал в развивающихся странах и знаком с их культурными характеристиками, как правило, знают о культурной среде в промышленности и центральных правительственных кругах, однако сельское и общественное развитие для них новый мир.

В области общественного развития клиентами консультантов являются не руководители современных предприятий или хорошо отработанных административных структур, а управляющие, общественные работники и организаторы, работающие с местными общинами, группами фермеров или даже отдельными семьями и людьми. Они применяют простую и, может быть, устаревшую технологию.

«Профессиональная культура» или «организационная культура» там отсутствуют, напротив, влияние традиционной общественной

культуры чрезвычайно сильно. На человеческое поведение, преимущественно фаталистическое и консервативное, влияют глубоко укоренившиеся убеждения и предрассудки. Культурные характеристики отражают сложные жизненные условия, бедность и плохое образование. Могут преобладать пассивность, покорность, отсутствие личной инициативы, страх перед изменениями и некритическое уважение традиционной власти.

При консультировании знание этих факторов важно, но это не все, что требуется. Консультант должен обладать скорее навыками культурной и общественной работы, чем знанием тонких методов управления. Он должен быть выдержан, способен жить и работать в несовершенных и неопределенных условиях, уметь импровизировать, используя ограниченные местные возможности, и использовать значительную долю воображения в разработке решений, которые нельзя найти ни в одном руководстве по вопросам управления. Личная увлеченность и сочувствие к лицам, права которых ущемлены, – качества, без которых трудно добиться успеха.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «культура».
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни культуры.
3. Опишите национальную культуру.
4. Поясните термин «профессиональная культура».
5. Поясните термин «организационная культура».
6. Каким образом следует соблюдать вопросы культуры при консультировании?
7. Какие ценности имеют особое значение для руководства?
8. Какую роль в культуре играет язык?
9. Опишите специфические культурные ценности организации.
10. Как узнать больше о культуре организации в процессе консультирования?

Глоссарий

Ассоциация консультантов – добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда профессиональных норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг. Различаются региональные, национальные, международные объединения. Возможно членство в нескольких ассоциациях одновременно.

Аудит персонала (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровым процессам, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (в организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.

Гонорар – стоимость работы консультанта определенной квалификации.

Диагностика (оргдиагностика) – определение проблем организации и причин их возникновения.

Деловая игра – имитация хозяйственной или иной деятельности предприятия в учебных, производственных или исследовательских целях, выполняемая группой лиц на модели объекта.

Интернационализация – процесс, при котором люди после окончания процесса внедрения перемен не мыслили бы без них свою обычную работу, относились бы к ним не как к переменам, а как к норме.

Закон непропорциональности усилий и результата – усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 1%, намного превосходят усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 10%.

Квалификация консультанта – степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

Клиент – лицо, которое играет ведущую роль в консультационном проекте: ведет переговоры, подписывает контракт, работает с консультантами.

Клиентная организация – организация, которая заключает контракт с консультационной фирмой (консультантом). На практике понятия «клиент» и «клиентная организация» могут использоваться как синонимы.

Консультант – специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применять их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Консультант внешний – специалист, привлекаемый в клиентную организацию со стороны для предоставления консультаций, советов.

Консультант внутренний – специалист, состоящий в штате организации, которой оказывает услуги.

Консультационная фирма – организация, специализирующаяся на оказании консультационных услуг.

Консультационный проект – одна из форм оказания консультационных услуг. Под консультационным проектом понимается совокупность действий клиента и консультанта по осуществлению изменений в организации с целью получения желаемого результанта.

Консультация – услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере разрешения проблем заинтересованной организации.

Консультирование (консалтинг) – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих (некоммерческих) организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

Консультирование проектное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора.

Консультирование процессное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой

(консультантом), которая базируется на роли консультантов как «катализаторов» изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации и поддержке руководства.

Консультирование экспертное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом.

Контракт на консультирование – документ, определяющий взаимоотношения между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом) в связи с выполнением консультационного проекта.

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективность коммуникации во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию; в зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

Коэффициент использования за плату (коэффициент полезного действия – КПД) – процент общего времени, потраченного на работу, оплачиваемую гонораром.

Менеджмент-консалтинг – вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Методология работы консультанта – набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также способов их использования.

Методы консультирования – общая схема (план действий), составленная на основе обобщенного опыта наиболее результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Новые возможности персонала организации – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантом.

Новые системы – внедренные консультантом системы маркетинга, бухгалтерии, информации, оценки деятельности предприятия.

Новое поведение – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, между персоналом.

Новые программы – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции.

Новые проекты – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Предложение клиенту – документ, подтверждающий желание и способность консультационной фирмы (консультанта) осуществить конкретный консультационный проект.

Принципы консультирования – правила профессиональной деятельности и нормы поведения клиентой организации (клиента) и консультационной фирмы (консультанта).

Процесс консультирования – совокупность определенным образом организованных действий, осуществляемых консультантом и клиентом для совместного решения проблем достижения намеченных изменений в клиентной организации.

Ревизионисты – люди, которые призывают вернуть назад старые способы работы.

Результативность консультирования – соотношение результата (в качестве которого могут быть документы, краткосрочные и существенные изменения) и затрат (прямых и сопутствующих) на консультационные услуги и реализацию рекомендаций консультантов.

Техническое задание – документ, в котором сформулированы задачи для консультантов, требования к ним и предоставляемым консультационным услугам.

Управленческое консультирование – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Фонд методов – банк знаний о механизмах и приемах, позволяющих быстро и качественно решать задачи и проблемы клиентной организации.

Рекомендуемая литература

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
2. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2018. – 495 с.
3. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / В. А. Дресвянников, А. О. Блинов. – М. : Дашков и К°, 2017. – 212 с.
4. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К°, 2018. – 474 с.
5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник. – М. : Дашков и К°, 2019. – 363 с.
6. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2017. – 178 с.
7. Григорьева, Н. Н. Организационное консультирование : учебное пособие. – М. : МГГУ, 2018. – 213 с.
8. Кожевина, О. В. Терминология теории управления. Словарь базовых управленческих терминов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 156 с.
9. Колесников, С. Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием : учебное пособие. – М. : Статус-Кво 97, 2019. – 156 с.
10. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 222 с.
11. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
12. Литвак, Б. Г. Управленческие решения : практикум. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2018. – 371 с.
13. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 56 с.
14. Межов, И. С. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник. – Новосибирск : НГТУ, 2017. – 703 с.
15. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2018. – 240 с.

16. Савчук, В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений : учебное пособие. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 176 с.
17. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. – 123 с.
18. Семенов, А. К. История управленческой мысли : учебник / В. И. Набоков, А. К. Семенов. – М. : Дашков и Кº, 2018. – 276 с.
19. Смирнова, Е. А. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг : практикум. – М. : Коммерсантъ XXI, 2016. – С. 82-100.
20. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
21. Управленческая мысль в персоналиях : справочник / В. Д. Голиков, С. В. Егорышев, В. А. Колесников, Ю. В. Шабаева. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 348 с.
22. Управленческие решения : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьева. – М. : Проспект, 2017. – 381 с.
23. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 202 с.
24. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова [и др.] ; под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 221 с.

Алфавитно-предметный указатель

Диагноз проблемы 53, 72

Инноватика 229
Инновационный семинар 234
Информация 169, 172

Качество услуги 191, 193, 195, 197, 201
Коммуникация 16
Консалтинг 5, 40
Консультант
-внешний 32
-внутренний 34
-независимый 34
Консультационная услуга 36, 37, 167
Кризис-консалтинг 13
Конфиденциальность 206
Культура консультирования 243

Менеджмент-консалтинг 6
Методы творческого мышления 98
Мотивация 155

Организационная структура 145
Отчет 132, 134
Оценка консультантов 177, 205, 223

Привлекательность проекта 163
Принципы консультирования 9
Профессиональная этика 194

Стратегия 136
Способ консультирования 182

Типы консультационной деятельности 7, 11
Типы консультантов 20, 25, 207

Управленческое консультирование 5, 37, 40
Уровни культуры 245

Ценообразование 179

Оглавление

Введение..... 3
1. Характер и цель управленческого консультирования..... 5
1.1. Сущность и виды управленческого консультирования…..... 5
1.2. Причины обращения клиента к консультанту……..... 12
1.3. Основные типы консультационных организаций……..…..... 20
1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта……..... 25
2. Классификация консультационных услуг……..... 36
2.1. Международная классификация консультационных услуг..... 36
2.2. Отечественная классификация консультационных услуг…..... 40
3. Методология консультирования……..…..... 47
3.1. Подготовка процесса консультирования……..... 47
3.2. Диагноз проблем……..... 72
3.3. Планирование действий……..... 94
3.4. Внедрение принятых решений……..... 113
3.5. Завершение процесса консультирования……..... 122
4. Создание консультационных организаций……..... 136
4.1. Разработка стратегий организаций…..... 136
4.2. Структура консультационных организаций……..... 144
5. Маркетинг консультационных услуг…..……..... 154
5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов……..... 154
5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг..... 157
5.3. Специфика товара – консультационная услуга……..... 167
5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг……..... 177
6. Качество консультационной услуги……..……..... 188
6.1. Особенности качества консультационной услуги……..... 188
6.2. Оценка качества консультационной услуги……..... 205
6.3. Инновационные процессы в управленческом консультировании……..……..... 229
7. Консультирование и культура……..... 243
7.1. Понимание культуры и уважение к ней……..... 243
7.2. Уровни культуры……..... 245
7.3. Вопросы культуры при консультировании……..... 251
Глоссарий……..... 258
Рекомендуемая литература……..... 262
Алфавитно-предметный указатель……..... 264

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич

Управленческое консультирование

Учебное пособие

Подписано в печать 24.11.2022. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 15,46, печ. л. 16,63.
Тираж 300. Заказ №286.
Отпечатано с готового оригинал-макета
в издательско-библиотечном центре 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 «Иностранные языки»

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК

Страноведение

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 811.111
ББК 81.2 англ.-р
А64

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

А64 Английский язык. Страноведение: методические указания / С. В. Сырескина, Н. В. Чигина, С. П. Болдырева, [и др.]. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 72 с.

Методические указания предназначены для обучающихся СПО, а также могут быть полезны студентам бакалавриата всех направлений подготовки. Издание предназначено для работы на аудиторных занятиях и самостоятельной работы студентов.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Коллектив авторов, 2022

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящие методические указания являются частью учебного комплекса по английскому языку для обучающихся СПО.

Целью данных методических указаний является формирование иноязычной коммуникативной компетенции и помочь обучающимся аграрного университета сформировать цельное представление об истории и культуре страны изучаемого языка как средстве межкультурного общения в глобальном масштабе.

Методические указания состоят из 7 модулей (Unit). Каждый модуль включает текст о реалиях стран изучаемого языка, культуре и истории страны, нравах, обычаях народа, а также лексические упражнения и задания на понимание содержания текста. Подбор заданий проведен на базе современных методик, позволяющих осуществлять контроль знаний обучающихся. В частности, обучающиеся должны получить дополнительную информацию о реалиях стран изучаемого языка, культуре и истории страны, нравах, обычаях народа, среде существования и менталитете носителей языка и обусловленных этими факторами особенностях их мировоззрения.

Unit 1

GENERAL INFORMATION OF GREAT BRITAIN

INCREASE YOUR VOCABULARY

Read and memorize the following words and word-combinations:

to occupy	занимать, оккупировать	**population**	население
to be surrounded by	быть окруженным	**eve**	канун, вечер
to be washed by	омываться	**foe**	недруг, недоброжелатель
to be separated from	быть отделенным от	**Northern Ireland**	Северная Ирландия
to merge	слиться, объединиться	**Wales**	Уэльс
to represent	представлять	**England**	Англия
island	остров	**Scotland**	Шотландия
mainland	основная территория	**capital**	столица
coastline	побережье	**United Kingdom**	Соединенное Королевство
waterway	судоходное русло	**queen**	королева
banner	знамя	**estuary**	устье реки
sovereignty	суверенность	**desolate**	пустынный, запустелый
tongue	язык	**wild**	дикий
claw	коготь	**extensive**	просторный, обширный
jewel	драгоценность	**vast**	обширный, огромный
badge	кокарда, значок	**temperate**	умеренный
bravery	храбрость	**plentiful**	обильный, изобильный
logo	символика, фирменный знак	**prevailing**	преобладающий
area	площадь	**majority**	большинство

READING AND TRANSLATION PRACTICE

Exercise 1. Read the words and translate them.

Continental Europe, Ireland, the United Kingdom, west, east, north, south, British nation, English, Scots, Welsh, Irish, Cambrian Mountains, port, Eurasia, Thames River.

Exercise 2. Read the title of the text and define the main idea of the text.

Text

Great Britain

Great Britain is an island lying to the northwest of Continental Europe. It is the ninth largest island in the world, and the largest in Europe. It occupies an area of 243 809 sq. km. Ireland is to its west, and Great Britain is surrounded by over 1000 smaller islands and islets.

The official name of this country is the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland. The UK is divided into four parts: England, Scotland, Wales, and Northern Ireland. The capital of the country is London. English is the official language. The population of the UK is over 64 million people. The British nation consists of the English, the Scots, theWelsh and the Irish. There are many people of all colours and races in the United Kingdom.

The currency of Great Britain is the pound sterling, its symbol is "£",always written before the amount. Informally, a pound is sometimes calleda "quid", so £20 might be expressed as "twenty quid". There are 100 pence in a pound. The one-pound coin has four different designs: an English one, a Scottish one, a Northern Irish one and a Welsh one (on which the inscription on the side is in Welsh; on all the others it is in Latin).

In Scotland, banknotes with a Scottish design are issued. These notes are perfectly legal in England, Wales and Northern Ireland, but banks and shops are not obliged to accept them if they do not want to and nobody hasthe right to demand change in Scottish notes.

The United Kingdom is a constitutional monarchy with a parliamentary system of governance. Its capital city is an important global city and financial centre with an urban population of 10.310.000, the fourth-largest in Europe and second-largest in the European Union. The current monarch – since 6 February 1952 – is Queen Elizabeth II.

The British flag is called “Union Jack”. It is a fine expression of unity as well as diversity. The British flag incorporates the national symbols of three distinct countries, England, Scotland and Northern Ireland. The flag is also known by another name, this too, emphasizing the idea of union: the “Union flag”, perhaps a less common term but a little more precise. Recent devolution that gave Scotland its own Parliament and Wales its own Assembly has also emphasized the importance of individualnational identities within the union without affecting the essential unity of Great Britain. On the contrary, it has strengthened it. Recognition of, and respect for national identities are an essential ingredients for effectiveunion.

The Union Jack symbolizes all this: respect for individuality within a closely knit community.

The “Union Jack” or “Union Flag” is a composite design made up of three different national symbols: St. George’s Cross, the flag of England; St. Andrew’s Cross, the flag of Scotland; St. Patrick’s Cross, the flag of Ireland.

Great Britain is washed by the waters of the Atlantic Ocean. Great Britain is separated from Belgium and Holland by the North Sea, and fromIreland – by the Irish Sea. There are wild desolate mountains in the northern Highlands of Scotland. The Pennine Range in northern England and Cambrian Mountains in Wales are much lower. Most of the riversflow into the North Sea. The Thames is the deepest of the British rivers. The British call the Thames “the Father of London”. The Thames is a little over 200 miles. Some of the British greatest ports are situated in the estuaries of the Thames, Mersey, Trent, Tyne, Clyde and Bristol Avon.

Great Britain is not very rich in mineral resources; it has somedeposits of coal and iron ore and vast deposits of oil and gas.

The United Kingdom has a temperate climate, with plentiful rainfall all year round. The prevailing wind is from the south-west and bears frequent spells of mild and wet weather from the Atlantic Ocean, although the eastern parts are mostly sheltered from this wind since the majority of the rain falls over the western regions the eastern parts are therefore the driest. The British climate has three main features: it is mild, humid and changeable. Therefore, it is natural for the people to use the comparison “aschangeable as the weather” of a person who often changes his mood or opinion about something. The weather is the favorite topic of conversation in Britain. Rainfall is more or less even

throughout the year. In the mountains there is heavier rainfall then in the plains of the south and east.

The insular geographical position of Great Britain promotes the development of shipbuilding, different trading contacts with othercountries. It has also allowed the country to stay independent for quite a long period of time.

Text B

Parts of the United Kingdom

It is very important to view four parts of the United Kingdom:

England

Capital	London
Largest city	London
Population	53.012.456
Area	130.395 sq. km
Patron Saint	St. George

England is part of the United Kingdom. It is situated to the west of Eurasia and has an extensive coastline.

England makes extensive use of its inland waterways, such as its rivers. The Thames River, Mersey River and Tyne River are particularly important as they have formal ports in London, Liverpool and Newcastle respectively. When the tide is high, ships can travel along these rivers and into the ports. The Thames River is also the country's longest at 346 kilometres in length.

England enjoys many national symbols, which are used extensively in political, social, cultural and even religious spheres, to represent this diverse land. These include:

Flag

The flag of England is represented by a red cross on a white background. This is known as St. George's Cross and has its origins in the Crusades (12^{th} and 13^{th} centuries), when soldiers were identified by this red-coloured cross on their white tunics. St. George was claimed to be the Patron Saint of England at the time, so the cross became associated with him.

Culture

One of the largest art festivals is held in Birmingham and is called Artsfest. The artistic talents being show cased range from classical music and song to traditional dancing and stand-up comedy. This festival is usually held in September.

Theatre is another very important part of the English culture and is, in fact, one of the reasons people visit the country. Theatrical shows, such as Cats, The Lion King and The Phantom of the Opera, are modern reflections of the ancient Shakespearean productions that once graced the English stages. Today, shows in London remain one of England's primary tourist attractions.

England has been the birthplace of a number of incredible musical artists too. Music remains a very important part of this country's culture. Styles range from the orchestral genius of Manchester, Birmingham and Bournemouth to timeless favourites like Blur, Oasis, David Bowie, The Rolling Stones, Pink Floyd, The Beatles, Coldplay and Lily Allen. The Birmingham International Jazz Festival continues to lure music enthusiaststo come and witness the world's greatest jazz artists.

Scotland

Capital	Edinburgh
Area	78772 sq. km
Population	5.2 million
Official Language	English, Gaelic, Scots
Saint patron	St. Andrew
National symbols	Thistle

Scotland is a part of the United Kingdom (UK) and occupies the northern third of Great Britain. Scotland's mainland shares a border with England to the south. It is home to almost 800 small islands, including the northern isles of Shetland and Orkney, the Hebrides, Arran and Skye.

Scottish people have a worldwide reputation for warmth and friendliness. Whether it is the millions of visitors who travel to Scotland every year or the thousands who come to live permanently, so many talk of a genuine friendliness and a welcoming hospitality. Scottish people are proud of their nationality but they also have a long tradition of welcoming new people and cultures. Historically, Scotland has appreciated the benefits of embracing different cultures.

Today, Scotland is a richly diverse country with dozens of different cultures living in harmony. Tolerance, equality of opportunity and social justice are important principles of Scottish people and communities.

Traditions

Scotland has been handing down its traditions for close to a thousandyears now, since the earliest days of the clans in the 12th century. However,Scottish traditions are not something sterile under glass and steel in a cold museum. They are vibrant, living things, constantly growing and evolving,and every generation adds the thumbprint of its own particular Scottish culture to the whole.

The traditional Burn's supper, Hogmanay and St. Andrew's day celebrations are still very much a part of Scottish culture but the Scots are now joined on these special days by Scots at heart across the globe. "Auld Lang Syne", a traditional Scottish song first written down by Burns.

Wales

Capital	Cardiff
Population	3.074.067
Area	20722 sq. km
Official languages	English, Welsh
Patron Saint	St. David
National Anthem	Hen Wladfy Nhadau (Land of my fathers)

Wales is situated to the west of England and is around 256 km long and 96 km wide.

National symbols

According to legend on the eve of the battle against the Saxons St. David advised the Britons to wear leeks in their caps so as to easily distinguish friend from foe. This helped to secure a great victory. Today Welsh people around the world wear leeks on St. David's Day. It is also a surviving tradition that soldiers in the Welsh regiments eat a raw leek on St. David's Day.

Wales is situated to the west of England and is around 256 km long and 96 km wide.

Northern Ireland

Capital	Belfast
Population	1.86 million
Area	14,121 sq. km
Official languages	English, Irish and Ulster Scots
Patron Saint	St. Patrick

Northern Ireland is composed of 26 districts, derived from the boroughs of Belfast and Londonderry and the counties of Antrim, Armagh, Down, Fermanagh, Londonderry, and Tyrone. Together they are commonly called Ulster, though the territory does not include the entire ancient province of Ulster.

Symbols

Red Hand of Ulster

The Red Hand of Ulster is the official seal of the O'Neill family. The Red Hand has represented the province of Ulster since the time of the Gaelic aristocracy.

Shamrock

The shamrock was used by St. Patrick, the patron saint of Ireland, to illustrate the Holy Trinity.

The history of Northern Ireland can be traced back to the 17th century, when the English finally succeeded in subduing the island after successfully putting down a number of rebellions. Much land, especially in the north, was subsequently colonized by Scottish and English Protestants, setting Ulster somewhat apart from the rest of Ireland, which was predominantly Catholic.

Political separation of Northern Ireland from the rest of Ireland did not come until the early 20th century, when Protestants and Catholicsdivided into two warring camps over the issue of Irish home rule.

Most Irish Catholics desired complete independence from Britain,but Irish Protestants feared living in a country ruled by a Catholic majority.

COMPREHENSION CHECK

Exercise 3. Answer the questions.

1. What is the official name of the country?
2. Where is Great Britain situated?
3. What is the name of the British flag?
4. What is the capital of Great Britain?
5. What are the three main features in British climate?
6. What is the flag of England?
7. What flower is the national symbol of England?
8. What is the capital of Scotland?
9. What is the capital of Wales?
10. What are the national symbols of Northern Ireland?

Exercise 4. Agree or disagree with the following sentences according to the information from the texts.

1. The United Kingdom is a constitutional monarchy with a parliamentary system of governance.
2. England makes extensive use of its inland waterways, such as its lakes.
3. The official name of this country is the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.
4. The capital of Great Britain is Washington.
5. The United Kingdom has a dry climate.
6. Scottish people are proud of their nationality but they do not have a long tradition of welcoming new people and cultures.
7. Wales is situated to the east of England.
8. Most Irish Catholics desired complete independence from Britain, but Irish Protestants feared living in a country ruled by a Catholic majority.
9. Northern Ireland is composed of 16 districts.
10. Much land in Northern Ireland, especially in the north, was subsequently colonized by Scottish and English Protestants

Exercise 5. Match the parts of the sentences and translate them.

1. It is the ninth largest island in the world,	a) who often changes his moodor opinion about something.
2. There are many people of all colours …	b) the development of ship building, different trading contacts with other countries.
3. The United Kingdom is a constitutional monarchy …	c) and the largest in Europe.
4. Therefore it is natural for the people to use the comparison “as changeable as the weather”of a person …	d) and races in the United Kingdom.
5. The insular geographical position of Great Britain promotes …	e) with a parliamentary system of governance.
6. The River, Mersey River and Tyne River are particularlyimportant as …	f) the official seal of the O’Neill Family.
7. The Red Hand of Ulster is …	g) important principles of Scottish people and communities.
8. Visitors to Wales often take home a lovespoon with them to …	h) they have formal ports in London, Liverpool andNewcastle respectively.
9. Tolerance, equality of opportunity and social justice are …	i) have something uniquely Welsh to remind them of their visit.

10. The shamrock was used by St. Patrick,	j) the patron saint of Ireland, to illustrate the Holy Trinity.

Exercise 6. Complete the following sentences.

1. Great Britain is an island lying to … .
2. The British nation consists of the English, … .
3. Because the lion is symbolic of bravery, it was...
4. The U.K. is divided into four parts: … .
5. … is the official language.
6. St. Edward's Crown is also used as an image on various items, such as…
7. Rainfall is more or … the year.
8. During the War of the Roses, …
9. Most Irish Catholics desired complete independence fromBritain, but … .
10. Today Welsh people around the world wear leeks … .

Exercise 7. Translate the following sentences into English.

1. Соединенное Королевство состоит из 4 главных стран:Англии, Шотландии, Уэльса и Северной Ирландии.
2. Лондон – столица Великобритании, финансовый центрстраны, а также важный город мира.
3. Флаг Англии считается одним из национальных символов страны.
4. Английский язык – официальный язык в Великобритании.
5. Великобритания отделена от Бельгии и ГолландииСеверным морем, а от Ирландии – Ирландским морем.
6. Театр – очень важная часть английской культуры.
7. Темза – самая глубокая река в Соединенном Королевстве.
8. Шотландцы – яркие, живые люди, постоянно открывающиечто-то новое, и каждое поколение оставляет свой след в шотландской культуре.
9. Политическое отделение Северной Ирландии от остальной части Ирландии произошло в начале двадцатого века.

Exercise 8. Put the correct word.

1. The current monarch is Queen … .
2. The Birmingham International Jazz Festival continuous to lure music … to come and witness the world's greatest jazz … .

3. The population of the U.K. is 64 511 000 … .
4. Great Britain is washed by the waters of the … Ocean.
5. Most of the rivers flow into the … Sea.
6. The driest period is from March to … and the wettest months are from … to January.
7. Most Irish … desired complete independence from Britain, but Irish … feared living in a country ruled by a … majority.
8. According to legend on the … of the battle against the Saxons St. David advised the Britons to wear … in their caps so as to easily distinguish friend from … .
9. The traditional Burn's supper, Hogmanay and St. Andrew's day celebrations are still very much a part of … culture.
10. Scotland is a part of the … … and occupies the northern third of Great Britain.

Exercise 9. Make a presentation of Great Britain and present it to the class.

Exercise 10. Choose the right answer.

1. The official name of Great Britain is:
a) England.
b) Scotland.
c) Wales.
d) The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.
2. Great Britain is not very rich:
a) in mineral resources.
b) water.
c) fruits.
d) rains.
3. The current monarch is:
a) King James II.
b) Queen Elizabeth II.
c) David Cameron.
d) Queen Elizabeth I.
4. The British call the Thames:
a) "the Mother of London".
b) "the Father of England".
c) "the Father of the U.K.".
d) "the Father of London".

5. The insular geographical position of Great Britain promotes the development:
a) of opening banks.
b) rowing plants.
c) shipbuilding, different trading contacts with other countries.
d) insurance.
6. What is the official language of Great Britain?
a) Welsh.
b) Scottish.
c) English.
d) Irish.
7. What is the currency of Great Britain?
a) Dollar.
b) Euro.
c) Pound sterling.
d) Ruble.
8. What features does British climate have?
a) Mild, humid and changeable.
b) Mild, dry and changeable.
c) Rainy, humid and changeable.
d) Rainy, dry and changeable.
9. What is the capital of England?
a) London.
b) Belfast.
c) Edinburgh.
d) Dublin.
10. Who is the patron saint of England?
a) St. Patrick.
b) St. George.
c) St. Andrew.
d) St. David.

Unit 2
TRADITIONS AND CUSTOMS OF GREAT BRITAIN

INCREASE YOUR VOCABULARY
Read and memorize the following words and word-combinations:

to keep up	поддерживать, не нарушать	**Ash Wednesday**	среда на страстной неделе
to be featured	демонстрироваться	**gift**	подарок
to participate	участвовать	**day off**	выходной
to pin	прикалывать	**prevention**	предотвращение, предупреждение
to loathe	испытывать отвращение	**sacrifice**	жертва
to exist	существовать	**turkey**	индейка
contribution	пожертвование, взнос, вклад	**Cornish pasty**	слоеный пирог с кусочками мяса, картошки и моркови
observance	обряд, обычай, ритуал	**Toad-in-the-Hole**	бифштекс, запеченный в тесте
midnight	полночь	**stomach**	желудок
church	церковь	**eel**	угорь (мурена)
daffodil	желтый нарцисс	**poached egg**	яйцо-пашот
leek	лук-порей	**scrambled egg**	яичница-болтунья
patron	покровитель	**roly-poly**	рулет с джемом или изюмом
mother-in-law	свекровь, теща	**toffee**	молочная тянучка
father-in-law	свекор, тесть	**public**	общественный
resurrection	воскресение, возрождение	**minced**	рубленный
crucifixion	распятие на кресте	**quintessential**	основной, наиболее существенный
anniversary	годовщина	**sticky**	густой, тягучий
Lent	Великий пост	**prolonged**	длительный, затянувшийся

READING AND TRANSLATION PRACTICE

Exercise 1. Read the words and translate them.

Christmas, Ash Wednesday, Easter, pancakes, Englishmen, Dutchand Portuguese traders, Shepherd's pie, Cottage pie, haggis.

Exercise 2. Read the title of the text and define the main idea of the texts.

Text A

Traditions and Customs of Great Britain

Every nation and every country has its own customs and traditions. In Britain traditions play more important part in the life of the people than in some other countries. They are proud of their traditions and carefully keep them up.

Britain is full of culture and traditions which have been around for hundreds of years. British customs and traditions are famous all over the world. When people think about Britain they often think of people drinking tea, eating fish and chips and wearing bowler hats, but there is more to Britain than just those things.

There are some holidays a year and national festivals throughout the country.

31 December-1 January. New Year's Eve is celebrated by loudand happy groups of families and friends. Food and drink are featured and, at the stroke of midnight, the parties cheer loudly and make toasts in honour of the New Year.

25 January. Burns Night is celebrated in Scotland. The day also celebrates Burns' contribution to Scottish culture. Burns Night is an observance but it is not a bank holiday in the United Kingdom. Many people and organizations hold a Burns supper on or around Burns Night. Formal events include toasts and readings of pieces written by Robert Burns.

February. Pancake (Shrove) Tuesday is the day before Ash Wednesday. It is a time for people to eat pancakes or participate in pancake races. Shrove Tuesday is not a bank holiday in the United Kingdom.

Many Christian churches in the United Kingdom observe Ash Wednesday as the first day of Lent. It is the day after Pancake (Shrove) Tuesday.

14 February. Many people send Valentine's Day cards, gifts or text messages to their partner or somebody for whom they have romanticfeelings. St. Valentine's Day is not a public holiday in the UK.

1 March is St. David's Day in Wales. Many people pin a daffodil or leek to their clothes and some, especially children, wear traditional costumes. St. David is the patron saint of Wales.

6 March. Mother's Day, or Mothering Sunday, is now a day to honor mothers and other mother figures, such as grandmothers, stepmothers and mothers-in-law. Many people make a special effort to visit their mother. They take cards and gifts to her and may treat her to brunch, lunch or high tea in a cafe, restaurant or hotel. People who cannot visit their mother usually send gifts or cards to her.

17 March. St. Patrick's Day is a national holiday in Ireland. This daycommemorates one of its patron saints, St. Patrick. It is a bank holiday in Northern Ireland.

25 March. Good Friday commemorates the crucifixion of Jesus Christ and is a public holiday in the United Kingdom. Many Catholics do not eat meat on Good Friday. This means that, in some areas, it is commonto eat fish on this day. Hot cross buns are traditionally eaten by Christians in the UK on Good Friday.

March-April. Easter, one of the oldest Christian traditions, is the celebration of the last week of Jesus' life, his death, and his resurrection. Easter Sunday is rich in traditional foods. Breakfast consists of boiled eggs and the exchanging of Easter gifts and cards. Roast lamb with mint sauceis served as the main meal for Easter Sunday.

23 April. St George's Day in England remembers St George, England's patron saint.

May. The first Monday of May is a bank holiday in the United Kingdom. It is called May Day in England, Wales and Northern Ireland. It is known as the Early May Bank Holiday in Scotland. It is celebrated asthe start of the summer season.

The spring bank holiday, also known as the late May bank holiday, isa time for people in the United Kingdom to have a day off work or school. It falls on the last Monday of May.

June. Father's Day is held on the third Sunday of June in the United Kingdom. It is a day to honor fathers and father figures, such as grandfathers and fathers-in-law. Many people make a special effort to visittheir fathers or to send them a card or gifts.

5 November. Guy Fawkes' Night, or Bonfire Night, commemorates the prevention of a plot to blow up the Houses of Parliament in London in 1605. Guy Fawkes' Day is not a public holiday.

13 November. Remembrance Day in the United Kingdom (UK) honors the heroic efforts, achievements and sacrifices that were made in past wars.

30 November. St Andrew's Day is a bank holiday in Scotland.

25 December. Christmas Day is a holiday that traditionally celebratesJesus Christ's birth. People usually give presents this day. Traditional English dinner on Christmas is turkey and pudding.

26 December. For many people Boxing Day is a time to recover from the excesses of Christmas Day and an opportunity to spend time with family, friends, and neighbors. Some people choose to go for a walk in the countryside, while others flock to the post-Christmas sales that often begin on Boxing Day. Some people even spend part of the night and earlymorning queuing to get into the stores when the best bargains are still available.

Text B
ENGLISH FOOD

The UK is a big place, so naturally you will find a selection of food items that people seem to either love or loathe.

British food has traditionally been based on beef, lamb, pork, chicken and fish and generally served with potatoes and one other vegetable. The most common and typical foods eaten in Britain include the sandwich, fish and chips, pies like the Cornish pasty, trifle and roasts dinners. Some of our main dishes have strange names like Bubble and Squeak and Toad-in- the-Hole.

The staple foods of Britain are meat, fish, potatoes, flour, butter and eggs. Many of their dishes are based on these foods.

Roast beef is still the national culinary pride. It is called a "joint", and is served at midday on Sunday with roasted potatoes, Yorkshire pudding, two vegetables, a good strong horseradish, gravy, and mustard.

Haggis. Made predominantly from sheep's heart, liver, lungs, and oats, then stuffed in a sheep's stomach; whilst it may not sound appetising, haggis is a firm favourite for many Scots.

Jellied eels originated primarily in London's east end. Chopped eels are boiled in stock, then left to cool to form a jelly. The dish is typically served in pubs, and eaten with vinegar and pepper.

A **Mars bar** is a popular chocolate bar that the Scottish are famously known for covering in batter and deep-frying. This delicacy is typically sold in chip shops.

Black pudding. Whilst at first glance, this may look like chocolate, black pudding (sometimes referred to as blood pudding or blood sausage) is made from pigs blood and fat – another Scottish favourite. Another traditional dish is a typical British **fry-up**: eggs (scrambled, poached, omelettes, sunny side up), bacon, sausages (also known as bangers), mushrooms, fried tomatoes, and baked beans.

Elevenses is a morning snack taken around 11am – it typically consists of a cup of tea or coffee with some biscuits or cake.

Fish and chips are a mainstay of British cuisine. Cod, haddock, and or plaice are dipped in batter then deep-fried and then served with chips. Mushy or green peas and tartar sauce often accompany this dish.

Bacon (also referred to as rashers in the UK) is a hugely popular food item in UK households and cafes. It is king of the breakfast meats, thus a staple part of the full English breakfast. Unlike Americans, the British traditionally use back bacon which has a larger surface area of meat than the more fatty US side bacon. As well as breakfast, bacon is much- loved in bacon sandwiches.

Shepherd's pie or Cottage pie. Neither Shepherd's pie or Cottage pie are "pies" in the traditional sense (pastries with a lid). They are essentially identical dishes: minced meat cooked with vegetables and topped with mashed potato. The difference lies in the meat that is used; minced lamb in the shepherd's pie, and minced beef in a cottage pie. The British love their desserts also known as puddings.

A well-known food item eaten in the UK is pancakes. Although not traditionally British, pancakes are very popular in the UK. Bakewell tarts, roly-poly puddings, trifles, Battenbergs, Victoria sponges, rice puddings, bread and butter pudding, English crumpets, sticky toffee puddings – theseare just some of the fantastic British desserts to try.

Tea is the most quintessential of English drinks. It was not until the middle 17th century that beverage first appeared in England. The use of tea spread slowly from its Asian homeland and reached Europe around 1560. Dutch and Portuguese traders imported tea to Europe with regular shipments by 1610. In the early 1800s Anna, 7th Duchess of Bedford, launched the idea of having tea in the late afternoon. Afternoon tea is said to have originated with one person.

People from around the world often wonder why the English always drink milk with their tea. The answer is that in the 17th and 18th centuries the china cups tea was served in were so delicate they would crack fromthe heat of the tea. Milk was added to cool the liquid and stop the cups from cracking. That is why, even today, many English people add milk to their cups before adding the tea. Pubs

The most well-known tradition is a pub. The British pub (short for "public house") is unique. This is not just because it is different in character from bars or cafes in other countries. It is also because it is different from any other public place in Britain itself. The pub is the only indoor place where the average person can comfortably meet others, even strangers, and get into prolonged conversation with them. As with so manyother aspects of British life, pubs have become a bit less distinctive in the last few decades. They used to serve almost nothing but beer and spirits. These days, you can get wine, coffee and some hot food at most of them aswell. This has helped to widen their appeal. At one time, it was unusual forwomen to go to pubs.

COMPREHENSION CHECK

Exercise 3. Answer the questions.

1. What does Good Friday commemorate?
2. Who is England's patron saint?
3. What dish is made of sheep's heart, liver, lungs, and oats, then stuffed in a sheep's stomach?
4. What do people do in pubs?
5. Why do Englishmen drink milk with their tea?

Exercise 4. Agree or disagree with the following sentences according tothe information from the text.

1. The pub is the only outdoor place where the average person can comfortably meet others, even strangers, and get into prolonged conversation with them.
2. English people add milk to their cups before adding the tea.
3. St. George is a patron of Scotland.
4. The most common and typical foods eaten in Britain include the sandwich, fish and chips, pies like the Cornish pasty, trifle and roasts dinners.
5. A Mars bar is a popular chocolate bar that the Welsh are famously known for covering in batter and deep-frying.

Exercise 5. Match the parts of the sentences and translate them.

1. The UK is a big place, sonaturally you will …	a) a main stay of British cuisine.
2. Traditional English dinner on Christmas is …	b) Christians in the UK on Good Friday.
3. Hot cross buns are traditionally eaten by …	c) well-known food itemeaten in the UK.
4. Fish and chips are …	d) find a selection of food items that people seem to either loveor loathe.
5. Pancakes are …	e) turkey and pudding.

Exercise 6. Complete the following sentences.

1. Pubs used to serve almost nothing but … .
2. Unlike Americans, the British traditionally use back bacon … .
3. Tea is the most quintessential … .
4. The spring bank holiday, also known as the late May bankholiday, is … .
5. Many Catholics do not eat meat on … .

Exercise 7. Translate the following sentences into English.

1. Британские обычаи и традиции известны во всем мире.
2. В день святого Давида люди прикалывают желтый нарцисс или лук-порей к одежде и надевают традиционные валлийские костюмы.
3. Заливные угри обычно подают в пабах, их едят с уксусом и перцем.
4. Бекон является очень популярным продуктом питания в домах и кафе Великобритании.
5. Чай – наиболее типичный английский напиток.

Exercise 8. Put the correct word.

1. The staple foods of Britain are …, fish, potatoes, …, butter and …
2. Some people choose to go for a walk in the …, while others flock to the post-Christmas … that often begin on Boxing Day.
3. Roast lamb with mint … is served as the main meal for Easter … .
4. The pub is the only indoor place where the average person can comfortably … others, even strangers, and … into prolonged conversation with them.
5. Milk was added to … the liquid and … the cups from cracking.

Exercise 9. Make a presentation about traditions of Great Britain andpresent it to the class.

Exercise 10. Choose the right answer.

1. What holiday is celebrated by loud and happy groups of families and friends?
    a) Easter.
    b) New Year.
    c) May Day.
    d) Mother's day.
2. What day is the day before Ash Wednesday?
    a) St. Valentine's Day.
    b) Mother's day.
    c) May Day.
    d) Pancake (Shrove) Tuesday.
3. Who is patron saint of Wales?
    a) St. Patrick.
    b) St. Andrew.
    c) St. David.
    d) St. George.
4. Who is patron saint of Northern Ireland?
    a) St. Patrick.
    b) St. David.
    c) St. Andrew.
    d) St. George
5. Who is patron saint of England?
    a) St. Patrick.
    b) St. David.
    c) St. Andrew
    d) St. George.
6. What is one of the oldest Christian traditions, the celebration of the last week of Jesus' life, his death, and his resurrection?
    a) Good Friday.
    b) Easter.
    c) Christmas.
    d) New Year.

7. What day is held on the third Sunday of June in the UnitedKingdom?
   a) Father's Day.
   b) Mother's Day.
   c) Guy Fawkes' Night.
   d) Easter.
8. What dish is still the national culinary pride in England?
   a) Haggis.
   b) Jellied eels.
   c) Stew.
   d) Roast beef.
9. What is a name of a morning snack taken around 11 a.m.?
   a) Elevenses.
   b) Traditional English Breakfast.
   c) Fish and chips.
   d) Jellied eels.
10. What is the only indoor place where the average person can comfortably meet others, even strangers, and get into prolonged conversation with them?
   a) Café.
   b) Bar.
   c) Pub.
   d) Restaurant.

Unit 3

OUTSTANDING PEOPLE OF ENGLISH-SPEAKING COUNTRIES

INCREASE YOUR VOCABULARY A
Read and memorize the following words and word-combinations:

naturalist	натуралист	classical languages	классические языки
biologist	биолог	natural history	естественная история
theory of evolution	теория эволюции	low-tide	отлив
process of natural selection	процесс естественного отбора	larval leeches	личиночные пиявки
biological change	биологическое изменение	invertebrate animals	беспозвоночные животные
physician	врач	scientific society	научное общество
scientist	ученый	parson	пастор
similarities	общие черты	to indulge in	потворствовать, потакать
species	виды	degree	степень
chairman	председатель	discoveries	открытия
cartographical survey	картографическая съемка	by heart	наизусть
geological expedition	геологическая экспедиция	to encourage	одобрять, поддерживать

READING AND TRANSLATION PRACTICE A

Exercise 1. Read the word-combinations and translate them.

During the hours of low-tide, well-known physician, interested in the natural history, two minor discoveries concerning, to work for his degree, students' scientific society, survey of the coast, similarities among species all over the globe.

Exercise 2. Read and translate text A.

Text A
CHALES DARWIN, THE GREATEST NATURALIST

Charles Robert Darwin was a **naturalist** and **biologist** known for his **theory of evolution** and the **process of natural selection**. Charles Darwin is best known for his work as a naturalist, developing a theory of evolution to explain **biological change**.

Charles Darwin was born on February 12, 1809, in the tiny town of Shrewsbury, England, not far from the river Severn.

Charles's father was a well-known **physician**, the son of a still greater physician, poet and **scientist** – Erasmus Darwin. He hoped that his son also would become a doctor.

As a boy, Charles liked to go rat-hunting with the dogs or to go out shooting. He was also fond of collecting. He collected everything – shells, birds' eggs, minerals, even leaves.

At sixteen Charles was sent to Edinburgh University to become a doctor. He had no interest necessary for medicine and **classical languages**. But he was interested in the **natural history**. During the hours of **low-tide** Charles collected various sea animals on the shore and then studied them. Even while he was a student he made two minor **discoveries** concerning **larval leeches** and **invertebrate animals** of the sea. His report was met with interest by the members of the **students' scientific society** and its **chairman**, a professor of zoology.

At the end of two years Charles was still not interested in medicine and his father began to think that the only thing to do was to make a **parson** of him. Charles did not mind that idea since he would still be able **to indulge in** his favourite sports and continue his collecting.

So he was sent to Cambridge **to work for his degree**. Once a year, before his examinations, Charles learnt his theology textbooks **by heart** and thus passed from one course to the next. What he liked most of all at Cambridge was entomology (the study of insects) and botany.

In the spring of 1831 Charles took his degree but he refused to become a parson. Two of his professors **encouraged** him to make a special study of geology, as a naturalist of the time had to know it as well as botany and zoology. Charles went to the Welsh Mountains with a **geological expedition.**

Later he heard that the *Beagle* was to set off on a trip to South America for **cartographical survey** of the coast. In 1831 he went on a five-year survey voyage around the world; his studies of specimens led him to formulate his theories. Darwin's theory of evolution declared that **species** survived through a process called "natural selection". Darwin noticed **similarities** among species all over the globe. Darwin's theory of evolution and the process of natural selection later became known simply as "Darwinism".

Charles Darwin died at his family home, Down House, in London, on April 19, 1882. He was buried at Westminster Abbey, near Newton's grave.

COMPREHENSION CHECK A

Exercise 3. Choose the right answer.

1. Charles Darwin is known for … .
a) his theory of gravitation
b) his theory of knowledge
c) his theory of evolution
2. He noticed the similarities … species all around the world.
a) into
b) in front of
c) among
3. He was a … like his father and grandfather.
a) doctor, scientist
b) scientist, economist
c) doctor of philosophy
4. Darwin's theory of evolution declared the process called … .
a) "unnatural selection"
b) "natural pollution"
c) "natural selection"
5. While he was a student he made two minor discoveries concerning…
a) invertebrate animals of the sea
b) invertebrate animals of the land
c) invertebrate animals of the ground
6. At sixteen Charles was sent to Edinburgh University to become … .
a) a scientist
b) a doctor
c) a medicine

6. In 1831 he went on a five-year survey voyage … .
a) the Welsh Mountains
b) South America
c) around the world.

Exercise 4. Are the statements true or false?

1. Charles Robert Darwin was a naturalist and biologist known for his theory of evolution.
2. Charles Darwin was born on February 12, 1809, in the tiny town of Shrewsbury, England, not far from the river Thames.
3. Charles was sent to Oxford to work for his degree.
4. The expedition was away almost six years.
5. Darwin noticed similarities among species all over the globe.
6. Darwin's theory of evolution declared that species survived through a process called "natural selection".
7. Charles's father was a well-known doctor.
8. He was buried at Westminster Abbey, near his father's grave.
9. He collected everything – shells, birds' eggs, minerals, even leaves.
10. He was interested in the classical languages and medicine.

Exercise 5. Match the parts of the sentences and translate them.

1. Charles Darwin is best known for…	a) for cartographical survey of the coast.
2. The *Beagle* was to set off on a trip to South America …	b) that the only thing to do was to make a parson of him.
3. Once a year, before his examinations, Charles learnt his theology textbooks by heart and …	c) his work as a naturalist, developing a theory of evolution to explain biological change.
4. Charles was still not interested in medicine and his father began to think …	d) species survived through a process called "natural selection".
5. Darwin's theory of evolution declared that …	e) he refused to become a parson.
6. Darwin's theory of evolution and the process of natural selection later…	f) became known simply as "Darwinism".
7. In the spring of 1831 Charles took his degree but…	g) thus passed from one course to the next.

Exercise 6. Answer the questions.

1. When and where was Charles Darwin born?
2. What did his father do?
3. Darwin came from a long line of scientists, didn't he?
4. What did he collect as a boy?
5. Where did he study?
6. Did he want to be a doctor or a pastor?
7. What makes Charles Darwin unique?
8. What do you know about Charles Darwin's theory of evolution?
9. Where was he buried?

INCREASE YOUR VOCABULARY B

Read and memorize the following words and word-combinations:

attend	посещать	affordable	возможный, допу-стимый
prosperous	процветающий	to reduce	уменьшать
complicated	сложный	to value	оценивать
to be found	быть основан-ным	charity	благотворительность
fascinated	зачарованный	wealth	богатство
tinker	чинить (на скорую руку)	countryside	сельская местность
competitor	конкурент	to introduce	вводить
to own	владеть	production costs	издержки производ-ства
trust	траст, концерн	equipment	оборудование

READING AND TRANSLATION PRACTICE B

Exercise 7. Read the word-combinations and translate them.

To be found on the farm, attended school, complicated mechanisms, have the chance of tinkering with mechanisms, free of charge, unlike their competitors, affordable car, highest standard of comfort and equipment, in charity, average family.

Exercise 8. Read and translate text B.

Text B
HENRY FORD

Henry Ford was born on July 30, 1863. His father was a prosperous farmer. His mother died when he was 12. The boy helped on the farm in summer. In winter he **attended** school. It was a one-room district school. He was good at his studies, but he was not a brilliant pupil. Henry did not like farm work. He was fascinated by watches and clocks. They attracted Henry, for they were complicated mechanisms. In fact, they were the most **complicated mechanisms to be found** on a farm at the time. Henry taught himself to repair them and **went around the countryside** doing repair work. He did it free of charge, for otherwise he would not have the chance of **tinkering** with mechanisms.

Henry Ford went into the motor-car business in 1899. In 1903 he founded the Ford Motor Company. The company produced expensive cars, as other car manufacturers.

Soon Ford's companies, **unlike their competitors**, produced all the automobile parts. Henry Ford had come **to own** forests and factories, coal and iron mines.

Henry Ford's main idea was mass production of a good, simple, **affordable** car. Soon blueprints for the Model T were ready.

Henry Ford found ways of replacing men with machines wherever possible. Each man was given only one particular task, such as tightening an automobile part. Conveyer belts brought parts to the worker. Thus the assembly time of an automobile was substantially **reduced**. Accordingly, the company's **production costs** fell. Henry ford was now able **to reduce** the price of the Model T car. In 1913 it dropped to $ 550. It dropped to $ 440 in 1915, and $290 in 1924. Now the automobile was within reach of the average family.

The Model T changed little from year to year. Until 1926 only black cars were produced. A new design, the Model A, was **introduced** in 1927, after more than 15 million Models Ts had been sold.

By 1926 the assets of the Ford Motor company were valued at $1 000 000 000. The stock was entirely held by Henry Ford himself and his son.

Henry Ford built an industrial empire. But **wealth** was not his goal. He gave away much of it in **charity.**

In his early youth Ford had experimented with building a steam tractor on his father's farm. Later, in 1915 he turned his attention to the farm tractor again. The Fordson tractor was of great use in Britain. In the First World War it helped **to overcome** the food shortage caused by the German submarine campaign. Henry Ford built a hospital in Detroit. It had the highest standard of comfort and **equipment**.

Henry Ford died on April 7, 1947, at the age of 83. Most of his personal estate was left to the Ford Foundation, one of the largest public **trusts.**

Henry Ford was not only an automotive pioneer. He was also a businessman and an industrialist and most importantly he was charitable.

COMPREHENSION CHECK B

Exercise 9. Match the parts of the sentences and write them down.

It helped to overcome the food shortage	with machines wherever possible.
But wealth was not his goal, he gave away much	caused by the German submarine campaign.
Henry Ford's main idea was	one of the largest public trusts.
A new design, the Model A, was introduced	of it in charity.
Ford's companies, unlike their competitors,	mass production of a good, simple, affordable car.
Henry taught himself to repair them and	in 1927, after more than 15 million Models Ts had been sold.
Henry Ford found ways of replacing men	produced all the automobile parts.
Most of his personal estate was left to the Ford Foundation,	went around the countryside doing repair work.

Exercise 10. Complete the following sentences.

1. Henry was … by watches and clocks.
2. Henry went … the countryside doing … … .
3. At the first the Ford Motor Company produced expensive cars, as other car … .

4. Henry Ford's main idea was mass production of a good, simple, … car.
5. Henry was now able to … the price of the Model T car.
6. By 1926 the … of the Ford Motor company were valued at $1 000 000 000.
7. But … was not his goal.
8. In the First World War the Fordson tractor helped … the food ... caused by the German … campaign.
9. The hospital that Henry Ford built in Detroit had the highest standard of … and … .
10. Most of his personal … was left to the Ford Foundation, one of the largest public … .

Exercise 11. Ask a question to find out:

- when Henry Ford was born;
- how old Henry was when his mother died;
- if Henry was a brilliant pupil;
- who taught Henry to repair watches and clocks;
- when Henry Ford went into the automotive business;
- when the Ford Motor Company was founded;
- what Henry Ford's main idea was;
- what the price of the Model T car was in 1915.

Look through the text and find answers to these questions.

Exercise 12. True or false? Correct the statements if they are false.
1. Only cheap cars were produced at the turn of the century.
2. Henry Ford was an automotive pioneer and he produced the first car.
3. Henry Ford was born on June 30, 1843.
4. Henry Ford's father was a millionaire.
5. In his earlier years Henry Ford repaired clocks and watches free of charge.
6. Henry Ford went into the motor-car business in 1889.
7. The Ford Motor Company was founded in 1905.
8. Soon Ford's competitors produced all the automobile parts.
9. The assembly time of an automobile was hardly reduced.
10. The Fordson tractor was of great use in Britain in the Second World War.

INCREASE YOUR VOCABULARY C

Read and memorize the following words and word-combinations:

to move	переезжать	mould	плесень
distinction	отличие	germ	микроб, бактерия
research	исследование	to create	создавать
to serve	служить	refugee	беженец
to elect	избирать, выбирать	drug	лекарство
emeritus	заслуженный	to share	разделить

READING AND TRANSLATION PRACTICE C

Exercise 13. Read the word-combinations and translate them.

A pioneer in vaccine therapy, at the age of, while studying influenza, began **research** at, were very limited, mass-produced by the American drugs industry, **emeritus** professor of bacteriology, the Nobel Prize in Medicine.

Exercise 14. Read and translate text C.

Text C
SIR ALEXANDER FLEMING

Sir Alexander Fleming was a Scottish bacteriologist and Nobel Prize winner, best known for his discovery of penicillin.

Alexander Fleming was born in Ayrshire on 6 August 1881, the son of a farmer. He **moved** to London at the age of 13 and later trained as a doctor. He qualified with **distinction** in 1906 and began **research** at St Mary's Hospital Medical School at the University of London under Sir Almroth Wright, a pioneer in vaccine therapy. In World War One Fleming **served** in the Army Medical Corps and was mentioned in dispatches. After the war, he returned to St Mary's.

In 1928, while studying influenza, Fleming noticed that **mould** had developed accidentally on a set of culture dishes being used to grow the staphylococci **germ**. The mould had **created** a bacteria-free circle around itself. Fleming experimented further and named the active substance penicillin. It was two other scientists however, Australian

Howard Florey and Ernst Chain, a **refugee** from Nazi Germany, who developed penicillin further so that it could be produced as a **drug.** At first supplies of penicillin were very limited, but by the 1940s it was being mass-produced by the American drugs industry.

Fleming wrote numerous papers on bacteriology, immunology and chemotherapy. He was elected professor of the medical school in 1928 and **emeritus** professor of bacteriology at the University of London in 1948. He was elected fellow of the Royal Society in 1943 and knighted in 1944. In 1945 Fleming, Florey and Chain shared the Nobel Prize in Medicine. Fleming died on March 11, 1955.

To be mentioned in dispatches – быть отмеченным в депешах
fellow – сотрудник, член совета колледжа
to knight – присваивать рыцарское звание

Exercise 15. Consult the dictionary and match the words with the definitions.

a mould	the detailed study of something
a drug	a green, blue, or white bacteria that grows on a food
a germ	someone who leaves their country, especially during a war or other threatening event
research	a substance that doctors put into someone's body to treat a disease or medical problem
bacteriology	a form of bacteria that spreads disease among people or animals
a refugee	the scientific study of bacteria

Exercise 16. Translate the following sentences into English.

1. Флеминг переехал в Лондон в возрасте тринадцати лет.
2. Ученые разделили Нобелевскую премию в области медицины.
3. Ученый написал множество работ по бактериологии.
4. Он был избран сотрудником научного общества.
5. Ему присвоят рыцарское звание в следующем году.
6. Беженцы переехали в другой город.
7. Президента избирают каждые пять лет.

Exercise 17. Answer the questions.

1. When and where was Alexander Fleming born?
2. What did his father do?
3. Where did he begin research?

4. Who was a pioneer in vaccine therapy?
5. Did Fleming serve in the Army Medical Corps?
6. Who did Alexander Fleming share the Nobel Prize in Medicine?
7. What makes Alexander Fleming unique?
8. What do you know about penicillin?

INCREASE YOUR VOCABULARY D
Read and memorize the following words and word-combinations:

background	происхождение	advertising	реклама
provocative	провокационный	to refuse	отказываться
image	изображение	review	рецензия, отзыв
slogan	лозунг	influential	влиятельный
policy	политика	recyclable	перерабатываемый
to dedicate	посвящать	reason	причина
behaviour	поведение	temporal	временный

READING AND TRANSLATION PRACTICE D

Exercise 18. Read the word-combinations and translate them.

Graffiti artists, to remain anonymous, classical pictures and statues, his way of communicating with society, social policy, reviews from the critics, a famous sportswear company, the longest legal graffiti wall, to demonstrate the positive side, a special website, enthusiastic young people.

Exercise 19. Read and translate text D.

Text D
BANKSY

Where do you expect to see graffiti? Probably not in a museum. Bristol Museum and Art Gallery, in the south-west of England, was the kind of place where you could see classical pictures and statues. However, in the summer of 2009 the exhibition ‘Banksy versus the Bristol Museum’ opened. The exhibition presented more than a hundred works by Banksy, one of the world’s most famous graffiti artists.

Banksy is a puzzle to all. He keeps his identity secret. He hardly ever gives interviews and likes to remain anonymous. Nobody knows much about his life or his **background**, but many people believe that his real name is either Robert Banks or Robin Banks and that he was born in England, somewhere near Bristol.

Banksy's street art is always **provocative**. It's his way of communicating with society. His graffiti is characterised by bright and frequently shocking **images**, often combined with **slogans**. His work is often a personal protest against wars, **social policy** or people's **behaviour**. Although graffiti is not allowed in cities, Banksy's works have become immensely popular.

Banksy believes that art should not be used for **advertising**. He has **refused** four times to do adverts for *Nike*, a famous sportswear company.

A year after the Bristol exhibition, Banksy made a film called 'Exit Through the Gift Shop'. The film tells the story of a street artist. It got many positive **reviews** from the critics and from the general audience.

Another curious fact from Banksy's biography is that once he was named among the 100 most **influential** people in the world. He actually found himself in the company of Barack Obama, Steve Jobs and Lady Gaga. When he was asked to send a photo, Banksy sent a picture of himself with a paper bag (**recyclable**, naturally) over his head. His fans still don't really know who he is.

Bristol isn't the only place in Britain to welcome and accept graffiti. A park in Dundee, Scotland, has the longest legal graffiti wall (almost 110 metres long) in the UK. Anyone can paint on the wall any time they like. The idea of this graffiti wall project is to demonstrate the positive side of graffiti and to organise workshops and graffiti classes for local children.

Even the capital of the country could not stay free of street art. There's a special website **dedicated** to London's street art and artists. The site's team is a group of enthusiastic young people who are closely connected with the street art world. They try to record and register all the works and display them on their 'Street Art London' site. That is quite a job to do! The reason is that street art is very **temporal** and short-lived: graffiti is soon covered by another wall painting so they have to be quick to take a picture and post it on the website.

Exercise 20. Are the statements true, false or not stated?

1. Banksy sold his works to Bristol Museum and Art Gallery.
2. Banksy's personality remains mysterious to people.
3. Banksy often takes part in advertising campaigns for different goods.
4. The film reviews strongly criticised Banksy's film.
5. Banksy's film was based on his autobiography.
6. Banksy was put on the list of the most important world figures.
7. Graffiti is officially allowed in Dundee park, Scotland.
8. The website about London's street art and artists is administered by Banksy.

Exercise 21. Put the words and phrases in order to make sentences.

1. by Banksy / more/ The exhibition / than / presented / a hundred works.
2. of street art / Even / could not stay /the capital of the country / free.
3. the longest legal graffiti wall / has / in the UK / A park in Dundee.
4. for *Nike* / has refused / to do adverts / He /four times.
5. He / interviews / hardly ever gives /and / to remain anonymous/ likes.
6. social policy / is often / a personal protest / His work / against wars / or people's behaviour.
7. The film /a street artist / tells /the story of.
8. try / They / to record / and / all the works / register.

Exercise 22. Read an interview with Leon, a graffiti artist from London. Choose the correct words.

First/Next I find a good place. *Then/Finally* I plan what I want to do and *while/after that* I make my stencil. *Next/When* I collect all the things I need to take. *Then/While* I wait until it gets dark. *When/Then* it's dark I drive to where I'm going to do the graffiti. *While/First* I park the car, *then/when* I check that nobody's around. *After that /First* I start painting. But *while/finally* I'm working I always check to see if anyone is coming. *When/next* I'm happy with the piece I sign my name. *Finally/While* I pack up everything and leave before it gets light.

Exercise 23. Discuss the questions. Work in groups.

1. What do you think of the graffiti?

2. Why do people do graffiti, do you think?
3. Is there a lot of graffiti where you live? If so, what's it like?
4. Do you think graffiti is a good thing? Why? Why not?
5. Do you think Banksy is an artist or a criminal?
6. What do you think the police should do when they catch a graffiti artist at work?
7. Imagine you were a graffiti artist. What would you draw or write about?

Unit 4
FESTIVALS AND CELEBRATIONS

INCREASE YOUR VOCABULARY A
Read and memorize the following words and word-combinations:

to take place	происходить	to involve	вовлекать
Christian origin	христианское происхождение	a sibling	родной брат или сестра
a midnight church service	полуночная церковная служба	to vary	различаться, отличаться
covered in coloured lights	украшенные цветными огнями	mince pies	сладкие пирожки
to decorate	украшать	Christmas carols	Рождественские песни
a pine tree	сосна	to reveal	обнаруживать, раскрыть
a nativity scene	сцена рождения Христа	mistletoe	омела

READING AND TRANSLATION PRACTICE A

Exercise 1. Consult the dictionary and match the words with the definitions.

a decoration	a brother or sister
a ribbon	cooked in an oven or over a fire
a chat	a pretty thing put on a house or street to celebrate a special moment
roasted	a long, narrow strip of material used as a decoration
a plant	a group of people who belong to a house (for example, a family, flatmates, etc.)
a household	happy or religious songs sung at Christmas
Christmas carols	a friendly, informal conversation
a sibling	a living thing that grows in earth that has a stem, leaves, roots, and flowers, and produces seeds

Exercise 2. Read and translate text A.

Text A
CHRISTMAS

For many people, Christmas is simply (as an old pop song says) 'the most wonderful time of the year'. It is a celebration that lasts for several days. In the UK and many other countries, the main celebration **takes place** on Christmas Day (25 December). From the **Christian origin** of the holiday, this day marks the birth of Jesus Christ. Christmas Eve (24 December) is the time for last-minute shopping and present-wrapping. Some will be at home preparing food for the big day, others will find themselves at **a midnight church service** to welcome Christmas Day. Christmas Eve is a magic night for kids to go to bed early before their house is visited by Santa Claus, an old man in a red suit who leaves presents for all the kids in the house.

Boxing Day (26 December) is also a national holiday in the UK. Shops are usually open on Boxing Day and the big after-Christmas sales begin.

From huge cities to tiny villages, the month of December sees buildings and streets **covered in coloured lights**, red ribbons and smiling Santa Claus faces. People also **decorate** their houses and sometimes their gardens for the Christmas period. The most famous decoration is,

of course, the Christmas tree – **a pine tree** covered in little shiny decorations and fairy lights. Some people put **a nativity scene** in their house. This is a collection of little figures who represent the birth of Jesus in Bethlehem.

Christmas is a time to be with the people you love. Often, this **involves** travelling to your hometown to be with parents, **siblings**, cousins, old friends, etc. For some households, it's the only time of the year when all the family is together. In the UK, this is usually a time for chats, cups of tea and watching Christmas films together.

Christmas meals **vary** across households, but the most common Christmas dinner in the UK is a roasted turkey with vegetables and potatoes. And, of course, delicious **mince pies** – little sweet cakes with fruit inside.

Apart from dinner at home with family or friends, Christmas is also a time for parties. At school, children often do a Christmas theatre performance or sing **Christmas carols** in a concert, then have a party with sweets and cakes. For adults, most workplaces usually have their Christmas 'do'. This can be a dinner in a restaurant or just a few drinks in a bar. Many groups of friends or workmates take part in a 'Secret Santa' group. This is where each person buys a small present for one other person in the group, but the identity of the giver is never **revealed**. At workplace parties, many romances have started under the **mistletoe**, a special plant which people hang from the ceiling. If you meet somebody under the mistletoe, the tradition is to kiss that person.

However you celebrate Christmas, for many it's a time for having fun and spending time with the people you love.

COMPREHENSION CHECK A

Exercise 3. Are the statements true or false?

1. The text suggests that everybody loves Christmas.
2. In the UK, 25 December is the most important day during the Christmas period.
3. A nativity scene is a reminder of the religious origins of Christmas.
4. The text suggests that Christmas can be a time for family arguments.
5. In the UK, roast beef is the most common food at Christmas.
6. The activity called 'Secret Santa' is usually only for children.
7. If you meet someone under the mistletoe plant, you have to give them a present.

8. Some people in the UK go shopping in the sales on Boxing Day.
9. Many people travel to the sea-side at Christmas.
10. Christmas Eve is a magic night for kids to stay awake till morning.

Exercise 4. Complete the phrases. Find how they are used in the text.
Year, suit, holiday, decorations, chats, households, vegetables, inside, kids, group, mistletoe, sales, hometown, performance, sweets and cakes, scene.
1. the most wonderful time of the …
2. a magic night for …
3. an old man in a red …
4. a national … in the UK
5. the big after-Christmas …
6. a pine tree covered in little shiny …
7. a nativity …
8. this involves travelling to …
9. a time for …
10. meals vary across …
11. a roasted turkey with …
12. sweet cakes with fruit …
13. do a Christmas theatre …
14. have a party with …
15. take part in a 'Secret Santa' …
16. people kiss each other under the …

Exercise 5. Put the words and phrases in order to make sentences.
1. time / is certainly / for all people / the most wonderful / of the year / Christmas.
2. period / people / their houses / decorate / for the Christmas.
3. shops / open / on / usually / Boxing / are / Day.
4. Eve is / a night / bed / Christmas / for children to / go to / early.
5. in a concert / performance or sing / kids often / Christmas carols / at school / do a Christmas theatre.
6. a time for / having fun / time with the people / and spending / Christmas is / you love.

Exercise 6. Match the parts of the sentences .Write them down in your copy-books.

Christmas Day marks	covered in coloured lights, red ribbons and smiling Santa Claus faces.
Christmas Eve is the time for	little figures who represent the birth of Jesus in Bethlehem.
In December buildings and streets are	of the year when all the family is together.
A nativity scene is a collection of	fruit inside.
For some households, Christmas holiday is the only time	the birth of Jesus Christ.
Mince pies are little sweet cakes with	part in a 'Secret Santa' group.
At school children often	last-minute shopping and present-wrapping.
Many groups of friends or work-mates take	have a party with sweets and cakes.

Exercise 7. Read the phrases and divide them into two groups: what people can see and do at Christmas.

Do the shopping and present-wrapping, prepare food for the big day, go to a midnight church service to welcome Christmas Day, go shopping in the sales, see coloured lights, red ribbons and smiling Santa Claus faces outside, decorate houses and gardens, enjoy looking at the Christmas tree covered in little shiny decorations and fairy lights, travel to the hometown to see the family, have chats with family and friends, watch Christmas films together, eat a roasted turkey with vegetables and potatoes, have Christmas 'do' at workplaces, watch Christmas theatre performance, sing Christmas carols, have a few drinks in a bar with workmates, take part in a 'Secret Santa' group, kiss under the mistletoe, spend time with the people you love.

Answer the questions:

What do people do at Christmas?	All people do the shopping and present-wrapping on 24 December. …
What do people see at Christmas?	People in cities and villages see coloured lights, red ribbons and smiling Santa Claus faces outside. …
How do you spend your time at Christmas?	My family always decorate our house and trees in the garden at Christmas. …

INCREASE YOUR VOCABULARY B

Read and memorize the following words and word-combinations:

community	сообщество, общность	to express gratitude	выражать благодарность
to bring (brought)	приносить	be grateful for	быть благодарным за
to claim	заявлять	to include	включать
to hold (held)	проводить	cranberry sauce	клюквенный соус
pilgrims	пилигримы, паломники	pecan pies	пироги с орехами пекан
to fast	поститься	generation	поколение
to feast	пировать, праздновать	to evolve into	превратиться в
harvest	сбор урожая, урожай	turkey ‘pardoning’	«помилование» индюшки
to share	делиться, разделять	light-hearted	беззаботный, беспечный
to spend time	проводить время	to issue	зд. зачитывать указ

READING AND TRANSLATION PRACTICE B

Exercise 8. Consult the dictionary and match the words with the definitions.

a journey	a special social event when you celebrate something
a neighbour	a person who arrives, especially from another country, in a new place in order to live there and use the land
a meal	travelling from one place to another
a celebration	someone who lives very close to you
a settler	a large, round vegetable with hard, yellow or orange flesh
a pumpkin	to shout loudly in order to encourage someone
to cheer on	the number of vehicles moving along roads
traffic	an occasion when food is eaten

Exercise 9. Read and translate text B.

Text B
THANKSGIVING

Every autumn, Canadian and American families gather for a day centred around **community**, food and giving thanks – the day of Thanksgiving.

Thanksgiving combines the traditions of different groups of people. Travellers and migrants **brought** different religious traditions from Europe to the United States and Canada. Several celebrations are **claimed** as the first Thanksgiving. The best known is the celebration **held** by the **pilgrims** in what is now Plymouth, Massachusetts after their journey across the Atlantic Ocean on the famous Mayflower ship. Like the pilgrims, many groups held days of prayer, **fasting** or **feasting**

to give thanks for successfully making the long boat journey. Later, settlers celebrated their successful **harvest** in a new land by holding feasts with their Native American neighbours. Over time, the Canadian and American traditions have become similar and developed into the modern holiday of Thanksgiving.

In Canada, Thanksgiving is celebrated on the second Monday in October. In the United States, it is on the fourth Thursday in November. For most Americans and Canadians, it is a day for coming together with family and friends **to share** a large meal. It is an occasion **to spend time** with loved ones and **express gratitude** for the year that has passed. In many households there is a tradition of everyone seated at the table sharing what they **are** most **grateful for**.

Thanksgiving is also about food. Thanksgiving dinner traditionally **includes** roast turkey, mashed potatoes, **cranberry sauce** and, for dessert, apple, pumpkin or **pecan pies**. Every family has its own recipes, sometimes secret recipes handed down through **generations**. In the United States, a tradition of gifting turkeys to the President has more recently **evolved into** a humorous **turkey 'pardoning'**. At this **lighthearted** ceremony, the President **issues** an official pardon for one or two turkeys, saving them from being cooked for supper.

Beyond food and gratitude, there are some unexpected sides to the American and Canadian holiday. One of these is football. This popular sport is an important part of the holiday, when families gather around to cheer on local or national teams. American football and Canadian football are both similar to rugby, played primarily not with the feet but with the hands.

Parades are another common part of the festivities. In the United States, the Macy's Thanksgiving Day Parade takes place in New York City on the morning of Thanksgiving. It's one of the world's largest parades and is broadcast nationwide. A similar Thanksgiving parade happens in Canada.

Unfortunately, heavy traffic is also common at Thanksgiving. In both countries, the week of Thanksgiving is one of the most popular travel times of the year, as everyone heads home to visit their extended family. So try to avoid any road trips if you're visiting North America during this holiday!

COMPREHENSION CHECK B

Exercise 10. Are the statements true or false?

1. Thanksgiving was originally celebrated by European settlers in North America.
2. At many Thanksgiving celebrations, everyone tells the group what they are most thankful for.
3. Modern-day Thanksgiving celebrations are very religious.
4. The main part of Thanksgiving is the preparation and sharing of a big meal.
5. Only Americans play and watch football during Thanksgiving.
6. The American President kills two turkeys every year.
7. The European pilgrims made their journey across the Atlantic Ocean on the famous Mayflower ship.
8. American football and Canadian football are both played with the feet.
9. The Macy's Thanksgiving Day Parade takes place in Washington D.C. on the morning of Thanksgiving.
10. During the week of Thanksgiving many people travel to their hometowns.

Exercise 11. Complete the sentences with the words.

Religious, gratitude, settlers, pardon, feast, light-hearted.
1. New … from Europe brought religious traditions with them to North America.
2. Even though the first Thanksgiving celebrations were days of prayer, the modern holiday is not very … .
3. A roast turkey is the centrepiece of the big Thanksgiving … .
4. Modern Thanksgiving is a…, fun holiday full of activities like football and parades.
5. The American President saves some turkeys from being feasted on by issuing a presidential … .
6. More than just food and fun, Thanksgiving is about … and reflecting on a successful year.

Exercise 12. Complete the sentences. Use the text.

1. Every autumn, Canadian and American families gather for … .
2. Thanksgiving combines the traditions of … .
3. In the past people held days of prayer, fasting or feasting to give … .
4. In Canada, Thanksgiving is celebrated on … .
5. In the United States, Thanksgiving is on … .
6. People spend time with their loved ones and express gratitude for …

7. Thanksgiving dinner traditionally includes … .
8. Some secret recipes were handed down through … .
9. At the ceremony of turkey 'pardoning', the President issues … .
10. Parades are another common … .

Exercise 13. Answer the questions.

1. What celebrations are claimed as original at Thanksgiving?
2. What ship did the pilgrims make their journey across the Atlantic Ocean on?
3. What way do Americans and Canadians celebrate Thanksgiving today?
4. What dishes does traditional Thanksgiving dinner include?
5. Do families keep their secret recipes?
6. What do you know about the tradition of gifting turkeys to the President of the USA at Thanksgiving?
7. Which sport brings families together at Thanksgiving?
8. What is another common part of the festivities?
9. Why is heavy traffic also common at Thanksgiving?
10. What holiday tradition do you like best?

Exercise 14. Tell your classmates about the festival. Use helpful phrases.

- combine the traditions of different groups of people
- bring different religious traditions from Europe
- hold days of prayer
- celebrate successful harvest in a new land
- develop into the modern holiday of Thanksgiving
- come together with family and friends to share a large meal
- express gratitude for the year that has passed
- share what people are most grateful for
- include roast turkey, mashed potatoes, cranberry sauce
- have secret recipes
- issue an official pardon for one or two turkeys
- cheer on local or national teams
- be broadcast nationwide
- head home to visit family

INCREASE YOUR VOCABULARY C

Read and memorize the following words and word-combinations:

to play jokes	разыгрывать шутки	to deliver a letter	доставить письмо
to have fun	веселиться, развлекаться	a messenger	посыльный, курьер, гонец
tricks	трюк, обман	to stick a paper fish	приклеить бумажную рыбку
midday	полдень	without being noticed	незаметно
to become	становиться, оказаться	to publish false news	публиковать ложные новости
undone shoelaces	развязанные шнурки	to broadcast a report	транслировать репортаж
a popular prank	популярный розыгрыш, прикол	to announce	объявлять, заявлять
to send on errands	посылать с поручениями	an advert	реклама

READING AND TRANSLATION PRACTICE C

Exercise 15. Consult the dictionary and match the words with the definitions.

to fool	the part of a person that is opposite the front
a letter	to play a trick on smb
a back	to have smth again
to fall for the trick	a written message from one person to another
audience	the parts of smth
to regain	results of an action or situation
ingredients	the group of people together in one place
consequences	to believe that a joke is true

Exercise 16. Read and translate text C.

Text C

APRIL FOOL'S DAY

April Fool's Day is celebrated on 1 April in many countries around the world. On this day, people traditionally **play jokes** on each other and **have fun** trying to make other people believe things that are not true.

In the UK, jokes and **tricks** can be played up until noon on 1 April. After **midday** it's considered bad luck to play a trick. Anyone who forgets this and tries a joke in the afternoon **becomes** an 'April Fool' himself.

So, what kind of jokes do people play? Well, a simple example would be telling your friend that their **shoelaces** are **undone**. Then, when they bend down to do them up, you shout, 'April Fool!', and they realise their shoelaces are fine. Maybe it's not your kind of humour, but watch out, there's always someone who will find it funny! In Ireland, **a popular prank** is **to send** someone **on** a 'fool's **errand**'. The victim is sent **to deliver a letter**. When the person receives the letter, he opens it, reads it and tells the poor **messenger** that he will have to take the letter to another person. This continues and the victim ends up taking the message to several different people until someone feels sorry for him and shows him what the letter says: 'Send the fool to someone else.'

In France, Belgium, the Netherlands, Italy and French-speaking areas of Canada and Switzerland, the 1 April tradition is known as the 'April Fish'. A common joke is to try **to stick a paper fish** onto a victim's back **without being noticed**.

Some newspapers, TV channels and well-known companies **publish false news** stories to fool people on 1 April. One of the earliest examples of this was in 1957 when a programme on the BBC, the UK's national TV channel, **broadcast a report** on how spaghetti grew on trees. The film showed a family in Switzerland collecting spaghetti from trees and many people were fooled into believing it, as in the 1950s British people didn't eat much pasta and many didn't know how it was made! Most British people wouldn't fall for the spaghetti trick today, but in 2008 the BBC managed to fool the audience again with their *Miracles of Evolution* trailer, which appeared to show some special penguins that had regained the ability to fly. Two major UK newspapers, *The Daily Telegraph* and the *Daily Mirror*, published the 'important story' on their front pages.

On April Fool's Day 1998, the American hamburger chain Burger King **announced** that it had created a left-handed hamburger. The advert for the 'new product' explained that all the ingredients had been rotated 180 degrees so that it was more comfortable for left-handed people to pick up and eat. The following day, Burger King admitted that this advertisement had been a hoax, but said that thousands of customers had gone to restaurants across the USA asking for a left-handed burger.

April Fool's Day fans say it encourages fun and laughter, and one study found that it reduces stress and therefore could be good for your heart. Other people point out that it can have negative consequences, like confusion, worry or wasting time and resources. For example, a spokesperson for Dublin Zoo said staff 'lost their sense of humour' after they had received more than 100,000 calls asking for invented names such as Mr C Lyons, Anna Conda and G Raffe! The callers were victims of a phone hoax, who contacted the zoo after receiving a text message encouraging them to make the call.

In the era of 'fake news' it's often hard on a normal day of the year to work out when we're being tricked, but on April Fool's Day you need to be even more alert. No one knows exactly how the tradition started, but there are plenty of people who enjoy this light-hearted day and are happy to keep the tradition alive.

COMPREHENSION CHECK C

Exercise 17. Are the statements true or false?

1. In the UK, you can play an April Fool's Day trick all day on 1 April.
2. In Ireland, the 'fool's errand' joke usually involves two people.
3. Very few people believed the 1957 April Fool's story about spaghetti growing on trees.
4. In 1998, a lot of people in the United States wanted to try the left-handed hamburger.
5. Some people say that April Fool's Day can have positive health effects.
6. The spokesperson for Dublin Zoo was called Anna Conda.
7. On 1 April, you should watch out for fake news even more than usual.
8. The origins of April Fool's Day are clear.

Exercise 18. Read the sentences and then write the correct form of the word in brackets.

1. April Fool's Day is a … where people play tricks on each other. (celebrate)
2. The victim of the 'fool's errand' joke is the … . (message)
3. In French-speaking areas of Canada, 1 April is … known as the 'April Fish'. (tradition)
4. Thousands of customers went to Burger King after seeing an … for a new burger. (advertise)
5. Burger King said that its new hamburger was more … for left-handed people. (comfort)
6. Fun and … on April Fool's Day can reduce stress levels. (laugh)
7. Many people find April Fool's Day very … . (enjoy)
8. After receiving thousands of prank calls, a … for Dublin Zoo said staff had 'lost their sense of humour'. (speak)

Exercise 19. Make questions and answers. Use the cues.

1. people / traditionally / play jokes / 1 April? (yes)
2. jokes and tricks / be played / after midday / on 1 April? (no)
3. people / often / shout / 'April Fool!' / on that day? (yes)
4. try / to stick a paper fish / onto my back? (no)
5. TV channels and well-known companies / publish false news / to fool people /on 1 April? (yes)
6. most British people / fall for / the spaghetti trick / today? (no)
7. thousands of customers / go to / Burger King restaurants across the USA / asking for a left-handed burger / on April Fool's Day 1998? (yes)
8. everybody / need to be / more alert / on April Fool's Day? (yes)

Exercise 20. Complete the questions to fit the answers.

1. - Who _____ Johnny on a 'fool's errand' to?
   - I sent him to Mike to deliver a letter.
2. - What _____ onto Libby's back?
   - I stuck a small paper fish. She didn't even notice that!
3. - How _____ spaghetti grows on trees?
   - I knew that from the BBC report.
4. - How often _____ pasta?
   - Actually, I love it so much that I'm ready to eat it every day!
5. - What _____ about a left-handed burger?
   - I've heard that it is more comfortable for left-handed people to pick up and eat it!

6. - What _____ for our health?
- One study found that laughter reduces stress and therefore could be good for our heart.
7. - _____ this light-hearted day when everybody plays tricks on each other?
- I really enjoy it!

Exercise 21. Which story did you like best:

- about a family in Switzerland growing spaghetti on trees;
- about the American hamburger chain Burger King having created a left-handed hamburger.

Read the relative part of the text again. Tell your classmates one of the two stories.

Exercise 22. Tell your classmates.

1. What way do you play jokes on your family and friends on April Fool's Day?
2. Have you ever fallen for the trick yourself? How did you feel?
3. What is the most popular prank with young people at present?

Unit 5
GENERAL INFORMATION OF CANADA

INCREASE YOUR VOCABULARY
Read and memorize the following words and word-combinations:

independent	независимый	**prosperous**	процветающий
federative state	федеративное государство	**founding member**	основатель
developed	развитый	**United Nations**	Организация Объединённых Наций
province	провинция	**Governor-General**	Генерал-губернатор
to cover	покрывать	**maple leaf**	кленовый лист
glacier ice	ледник	**to proclaim**	провозглашать
valley	долина	**scenic place**	живописное место
plain	равнина	**to attract**	привлекать внимание
occupy	занимать, охватывать	**border**	граница
bank	берег	**breathtaking**	захватывающий
bridge	мост	**scenery**	пейзаж
establishment	учреждение	**to draw**	притягивать
timber	лесная промышленность	**mammals**	млекопитающие
mining	горная промышленность	**diverse**	разнообразный
chemical	химическая промышленность	**broad-leaved**	широколиственный
wheat	пшеница	**mixed**	смешанный
barley	ячмень	**coniferous**	хвойный
flax	лен	**desert**	пустыня

READING AND TRANSLATION PRACTICE

Exercise 1. Read the words and translate them.
Canada, the North American continent, the Pacific Ocean, the Atlantic Ocean, the Arctic Ocean, the Cordilleras, Canadian islands, Newfoundland, Victorian Island, Baffin Island, the Nelson, the Ottawa, the Mackenzie, the Yukon, Niagara Falls.

Exercise 2. Read the title of the text and define the main idea of the text.

Text

CANADA

Fact File

Name origin: Canada comes from an Indian word Kanata, meaning ‘a village’ or ‘a settlement’.
Total area: 9,984,670 square km
Population: 33,574,000
Official languages: English and French
Motto: ‘From Sea to Sea’
Capital: Ottawa
Largest city: Toronto
Head of state: Queen Elizabeth II (symbolic)
Longest river: the Mackenzie River (2,241 km long)
Highest mountain: Mount Logan (5,959 metres high)
Currency: Canadian dollar
National holiday: Canada Day (the first of July)
National symbols: the maple leaf and the beaver

Canada is an independent federative state. It is one of the most developed countries consisting of ten provinces and two territories.

It is situated on the North American continent and washed by the Pacific Ocean in the west, by the Atlantic Ocean in the east and by the Arctic Ocean and its seas in the north. No wonder the country’s motto is “from sea to sea”. The latest big craze in Canada is whale-watching. Special boats go out into the ocean – at the right place and at the right time – and you have a 99% chance of seeing whales.

About 2 percent of the Canadian territory is covered by glacier ice. Much of Canada is a very cold place with long winters. In the northern islands it is often cold even in summer. Stephen Leacock, a famous Canadian humorist once wrote that life in Canada consisted of preparing for winter, enduring winter and recovering from winter.

Canada’s Arctic North is an excellent place for watching the Northern Lights. There are more polar bears in Canada than in

any other country in the world. Sometimes they even come to villages and towns in search of food. Polar bears are very big (they weigh up to 600 kilos) and may be dangerous (especially if you run from them).

The eastern parts of the country are mainly valleys and plains. The western territories are occupied by the Cordilleras.

The main Canadian islands are Newfoundland, Victorian Island, Baffin Island and others. There are a lot of rivers and lakes in Canada. The largest rivers are the Nelson, the Ottawa, the Mackenzie and the Yukon.

In size Canada is the second in the world after Russia. Its area is almost 10 million square km. The capital of Canada is Ottawa, which is situated on the bank of the Ottawa River. It is famous for its beautiful parks and also known as the city of bridges. Ottawa is home to many financial, commercial and federal establishments including parliament Hill, the government seat where the ceremonial changing of the Guard takes place daily during the summer.

The most developed industries are timber, mining, chemical, meat and milk and food industries. Canada grows wheat, barley, flax, potatoes, vegetables and fruit. Fishing is also one of the prosperous industries.

Official languages of Canada are English and French. Canada is a founding member of the United Nations. Canada is a constitutional monarchy with strong democratic traditions. The Queen of Great Britain is recognized as the head of state, she is represented by the Governor-General. The state flag features a red maple leaf on a white background with red stripes on the sides. The combination of the two colors proclaims the unity of the British and French nations.

There are a lot of places worth visiting in this country. Niagara Falls are probably the most famous waterfalls in the world. This scenic place located on the border between Canada and the United States attracts tourists from everywhere. This place is often called “the honeymoon capital of the world.”

There are a lot of national parks in Canada. They all represent different regions of the country and are protected. Banff is Canada’s oldest national park. The park of breathtaking scenery and wildlife draw many tourists every year along the Trans-Canada Highway, which passes through the park. Banff National Parks large concentration of

wildlife includes mammals like black bears, grizzly bears, bison, moose, wolves and bald eagles.

Canada's flora is very diverse. There are broad-leaved, mixed and coniferous forests in Canada. In the north of the country there is tundra which is followed by arctic desert. There are plenty of fishes in natural reservoirs of the country.

Canada's birthday is celebrated on the first of July. There are fireworks, parades and picnics all over the country. If you ever go to Canada, don't forget to try maple syrup! It's usually eaten with pancakes. It's delicious! Canadians are said to be friendly, peace-loving and polite. However, they don't like it when they are mistaken for Americans.

COMPREHENSION CHECK

Exercise 3. Answer the questions.

1. What does Canada consist of?
2. Where is it situated?
3. What oceans is Canada washed by?
4. What are there in the eastern part of the country?
5. What are the main Canadian islands?
6. What are the largest rivers?
7. What is the size of Canada?
8. What is its area?
9. What is the capital of Canada? Where is it situated? What is it famous for?
10. What are the most developed industries?
11. What is grown in Canada?
12. What are the official languages?
13. What is Canada's flora?
14. What is the symbol of Canada?
15. Who is at head of the country?

Ex. 4. Search in text "Canada" for the English equivalents of the word combinations.

Состоящая из провинций и территорий; подготовка к зиме; восстановление от зимы; омывается тремя океанами; западные территории; девиз страны; наблюдение за китами; северное сияние;

белые медведи; в происках пропитания; национальные парки; Ниагарский водопад; расположенный на границе; медовый месяц; официальный язык; кленовый лист; захватывающий пейзаж; кленовый сироп.

Exercise 5. Agree or disagree with the following sentences according to the information from the texts.

1. Canada is the most developed country.
2. Canada consists of two provinces and ten territories.
3. It is situated on the South American continent.
4. The country is washed by the Arctic Ocean in the south.
5. The largest rivers are Newfoundland, Victorian Island, Baffin Island and others.
6. In size Canada is the first in the world.
7. The head of the state is the Governor-General.
8. Fishing is also one of the important industries.

Exercise 6. Fill in the missing words.

Largest / flax / continent / an / eastern / ocean / parks / provinces / developed western

Canada is 1) … independent federative state. It is one of the most 2) … countries. Canada consists of ten 3) … and two territories. It is situated on the North American 4) …. The country is washed by the Pacific 5) … in the west. The 6) … parts of the country are mainly valleys and plains. The 7) … territories are occupied by the Cordilleras. The 8) … rivers are the Nelson, the Ottawa, the Mackenzie and the Yukon. Ottawa is famous for its beautiful 9) …. Canada grows wheat, barley, 10) …, potatoes, vegetables and fruit.

Exercise 7. Complete the sentences.

1. Now Canada is the second largest country after …
2. The country's most important symbol is …
3. Both ... and … are official languages.
4. Canada is an independent … state.
5. Canada's largest rivers are the Nelson, …, …, …
6. Ottawa is known as the city of …
7. Fishing is one of the …
8. Canada's flora is very …

Exercise 8. Make up these sentences.

1) on the North American continent / is / it / situated.
2) a lot of / there are / in Canada / rivers and lakes .
3) of Canada / are / English and French / official languages.
4) consists of / Canada / ten / territories / and / provinces / two.
5) between / and / the United States / on the border / Canada / located / is / Niagara Falls.
6) a founding member / the United Nations / is / of / Canada.
7) are / plenty of / there / natural reservoirs / fishes / in.
8) the Quebec province / of / is / Montreal / capital / the cultural and financial.
9) located / the province / is / in / Banff National Park / Alberta / of.
10) the most / one of / Toronto / city / is / the largest / and / populated.

Exercise 9. Choose the right answer.

1. The capital of Canada is …
a) Chester
b) New York
c) Calgary
d) Ottawa
2. Formally the head of Canada is…
a) President
b) Prime Minister
c) Queen of Great Britain
d) Vice-President
3. What is the basic currency in Canada?
a) Dollar
b) Franc
c) Pound sterling
d) Euro
4. Canada's western coast is washed by the … ocean.
a) Pacific
b) Indian
c) Atlantic
d) Arctic
5. Canada has an area of nearly … million square km.
a) Ten
b) Eight
c) Nine
d) Eleven

6. Canada consists of … provinces and … territories.
a) 3 and 10
b) 10 and 2
c) 7 and 2
d) 10 and 8
7. What is the emblem of Canada?
a) Kangaroo
b) Koala
c) The maple leaf
d) The leek
8. Nearly 2% of the territory is covered by …
a) forests
b) lakes
c) water
d) glacier ice

Ex. 10. Rearrange the words below into grammatically accurate sentence.

1. an excellent place, for, the Northern Lights, Arctic North, is, Canada's, watching.
2. cover, almost, forests, half of, territory, Canada's.
3. to represent, is used, a red maple tree, appears, and, Canada, on, the Canadian flag.
4. a lieutenant governor, the federal, government, has, province, each, appointed by.
5. the country, and, legislation, initiates, runs, a cabinet.

Ex. 11. Make questions to which the underlined words are the answers.

1. A famous Canadian humorist once wrote that <u>life in Canada consisted of preparing for winter, enduring winter and recovering from winter.</u>
2. There are <u>strange looking sandstone formations</u> in the province of Alberta.
3. This place is often called "<u>the honeymoon capital of the world</u>".
4. Today, eight out every ten people in Quebec are of <u>French origin</u>.
5. <u>Canadians</u> don't like it when they are mistaken for Americans.

Unit 6
GENERAL INFORMATION OF AUSTRALIA

INCREASE YOUR VOCABULARY

Read and memorize the following words and word-combinations:

hemisphere	полушарие	**distinct**	отчетливый, ясный
mainland	материк	**variety**	разнообразие
numerous	многочисленный	**rare**	редкий
to rank	занимать место	**huge**	огромный
to cover	покрывать	**lizard**	ящерица
flat	плоский	**prosperous**	процветающий, преуспевающий
mountainous	гористый	**wealth**	богатство, изобилие
level plain	плоская равнина	**farming**	фермерство, сельское хозяйство
to include	включать	**mining**	горное дело
elevation	возвышение	**cattle**	скот
fertile soil	плодородная почва	**calf (calves)**	теленок
cropland	пахотная земля	**wool**	шерсть
desert	пустыня	**dairy products**	молочные продукты
to graze livestock	пасти домашний скот	**sugar cane**	сахарный тростник
current	течение	**chief**	главный

READING AND TRANSLATION PRACTICE

Exercise 1. Read the words and translate them.

Australia, Pacific Ocean, Indian Ocean, Tasmania, Western Plateau, Eastern Highlands, Central Lowlands Canberra, Great Dividing Range Great Barrier Reef, Sydney, Melbourne, Murray, Mount Kosciusko.

Exercise 2. Read the title of the text and define the main idea of the text.

Text
AUSTRALIA

Fact File
Name origin: The name is derived from Latin word *australis* meaning "southern"
Total area: 7,617,930 sq. km
Population: 22,350,919 (2010 estimate)
Official languages: English
Capital: Canberra
Largest city: Sydney
Head of state: Queen Elizabeth II (symbolic)
Longest river: the Murray (2375 km long)
Highest mountain: Mount Kosciuszko (2,228 meters high)
Currency: Australian dollar (AUD)
National holiday: Australia Day (26th January)
National symbols: koala and eucalyptus, kangaroo, dingo, emu

Australia, officially the Commonwealth of Australia, is a country in the Southern Hemisphere comprising the mainland of the Australian continent, the island of Tasmania, and numerous smaller islands in the Indian and Pacific Oceans. It is the only country that is also a continent. In area it ranks as the sixth largest country and smallest continent. It covers 7,682,300 square kilometers or about 5% of the earth's land area. Sometimes Australia is called "the upside down world" because it lies in the Southern Hemisphere, where winter comes in July and summer begins in December.

Most of Australia is low and flat. The highest and most mountainous land lies along the east coast. Nearly all the land west of this region consists of level plains and low plateaus.

Australia can be divided into three major land regions. They are the Eastern Highlands, the Central Lowlands and the Western Plateau. The Eastern Highlands include the highest elevations in Australia. The region is sometimes called the Great Dividing Range. Many of the plateaus here have fertile soils and are used as cropland.

The Central Lowlands are generally flat. Many rivers flow through the lowlands after heavy rains. Farmers in the southern part grow wheat. Most of the rest of the region is too dry or too hot for most kinds of crops. The region has no large cities.

Deserts cover about a third of Australia. They are in the central part of the Western Plateau. Much of this land is used to graze livestock.

The climate of Australia is significantly influenced by ocean currents. Australia lies south of the equator, and so its seasons are opposite to those in the Northern Hemisphere. The southern part of the continent has four distinct seasons. Tropical northern Australia has only two seasons – a wet season and a dry one. The wet season corresponds with summer and lasts from November through April. The dry season corresponds with winter and lasts from May through October.

The nature of Australia is different and exciting. The tropical rainforests of northeastern Australia are hot and damp providing a home for an unusual variety of animals. The country is full of rare animals such as kangaroo, koala, dingo, emu, huge lizards. The koala and the eucalyptus form an iconic Australian pair.

Australia is a prosperous developed country with a multicultural society. It ranks highly in many international comparisons of national performance such as human development, quality of life, health care, life expectancy, public education, economic freedom and the protection of civil liberties and political rights.

The form of government used in Australia is a constitutional monarchy with a parliamentary system of government. Queen Elizabeth II is the Queen of Australia. The Queen is represented by the Governor-General at the federal level and by the Governors at the state level.

Australia is one of the richest developed countries. Its wealth has come chiefly from farming and mining. The farms are highly mechanized. The leading farm products are cattle, calves, wheat, wool, dairy products, fruits and sugar cane. These products are the chief agricultural exports.

Australia is the country for tourists. There are official tourist offices in all capitals and some regional centers providing a full range of usual services for visitors.

COMPREHENSION CHECK

Exercise 3. Answer the questions.

1. Is this country an island or a continent?
2. Where is Australia situated?
3. What major land regions can Australia be divided into?

4. Which of the regions can be used as croplands?
5. What territory do the deserts cover?
6. Is the climate in Australia mild?
7. Why are the Australian seasons opposite to those we have in our country?
8. Australia is a developed country with a multicultural society, isn't?
9. Is Australia a monarchy?
10. Who represents the Queen?
11. What are the main farm products?
12. What rare animals live in Australia?
13. What is the famous iconic Australian pair?
14. Is Australia good for tourism? How can you prove it?

Exercise 4.
a) Read and translate into Russian the following N + N word combinations:
Mountain range, tourist resort, beef exporter, coal production, sea level, health care, life expectancy, sheep farming, wool production, meat export, Governor-General, ocean current, home economics, plant life, majority support, land region.

b) Make up sentences with these word combinations.

Exercise 5. Make up as many word combinations as you can choosing from A and B. Translate them into Russia.

A)	B)
1. flat	1. continent
2. southern	2. plateau
3. square	3. liberties
4. Australian	4. country
5. wet	5. prisoners
6. prosperous	6. kilometers
7. former	7. wheat
8. civil	8. land
9. to grow	9. government

10. to form	10. season
11. mountainous	11. mainland
12. low	12. hemisphere

Exercise 6. Insert suitable word from the box.

aboriginal, tourist attraction, constitutional, the only, lies, opposite, grown, a third, Governor-General, highly

1. Australia is … country that is also a continent.
2. Australia … between the Indian and South Pacific oceans.
3. Deserts cover about … of the country.
4. The Great Barrier Reef is one of the most popular … .
5. The seasons in Australia are … to those in the Northern Hemisphere.
6. Australia's farms are … mechanized.
7. Crops are … on only about 5% of the farmland.
8. … people make up about 2.7% of Australia's population.
9. The Constitution gives extensive executive powers to the … .
10. Australia is a … monarchy.

Exercise 7. Read the statements and say if they are true or false.

1. Australia is a country in the Northern Hemisphere.
2. Most of Australia is highlands.
3. Deserts cover about a half of Australia.
4. The climate is significantly influenced by ocean currents.
5. The hottest month in Australia is January.
6. The Queen is represented by the Prime Minister.
7. Australia has a great variety of nature and rare animals.
8. Australia has become rich chiefly from farming and mining.

Exercise 8. Complete the following sentences using information from the text.

1. Australia is a country in the Southern Hemisphere comprising … .
2. The name Australia is derived from … .
3. The highest and most mountainous land lies … .
4. Australia can be divided into … .
5. The country is full of … .
6. It is the only country that is … .

7. The leading farm products are … .
8. Many of the plateaus in the Eastern Highlands have … .
9. An iconic Australian pair is … .
10. The Head of the state is … .

Exercise 9. Rearrange the words below into grammatically accurate sentences.

1. animals, of, full, is, Australia, rare
2. has, history, interesting, long, and, Australia
3. rains, at, year, any, come, time, of, the, may
4. mechanized, highly, farms, are, the
5. Australia, a member, many, is, of, organizations, international

Exercise 10. Make questions to which the underlined words are the answers.

1. Aboriginal people make up about 2.7 per cent of Australia's population.
2. Stone tools discovered in New South Wales show that humans lived in Australia at least twelve thousand years before they appeared in Europe.
3. Sydney is a busy seaport situated in a huge deep harbour.
4. Australia imports more manufactured goods than it exports.
5. Farmers use modern agricultural methods to make the cropland highly productive.
6. In winter many parts of the south have occasional frosts.
7. Australia's only large permanent lakes have been artificially created.

Unit 7
GENERAL INFORMATION OF NEW ZEALAND

INCREASE YOUR VOCABULARY

Read and memorize the following words and word-combinations:

neighbor	сосед	**self-governing**	самоуправляющий
to surround	окружать	**Commonwealth**	Содружество наций
to mean	значить, означать	**to vote**	голосовать

sailor	моряк	**to occupy**	занимать
warrior	воин	**independent**	независимый
explorer	исследователь	**warm-hearted**	сердечный, добрый
snow-capped	заснеженный	**hospitable**	гостеприимный
fast-flowing	быстро текущий	**relaxed**	расслабленный
peaceful	мирный	**successful**	успешный
breath-taking	захватывающий	**mild**	мягкий
view	вид	**grape**	виноград
fairy-tale	сказка	**to include**	включать
seal	тюлень	**iron**	железо
frequent	частый	**steel**	сталь
guest	гость	**income**	доход

READING AND TRANSLATION PRACTICE

Exercise 1. Read the words and translate them.

New Zealand, Pacific Ocean, North Island, South Island, Wellington, Auckland, European, Milford Sound, Commonwealth, Mount Cook, Prime Minister

Exercise 2. Read the title of the text and define the main idea of the text.

Text
NEW ZEALAND

Fact File

Name origin: The name. New Zealand originated with Dutch cartographers who called the islands Nova Zeelandia after the Dutch province Zeeland meaning sea land. James Cook, British explorer, anglicized the name to New Zealand.
Total area: 268,021 square km
Population: 4 372 263 (2010 estimate)
Official languages: English and Maori
Capital: Wellington
Largest city: Auckland
Government: parliamentary democracy and constitutional monarchy

Two islands – North Island, South Island and numerous smaller islands
Head of state: Queen Elizabeth II (symbolic)
Longest river: the Waikato (425km long)
Highest mountain: Aoraki/Mount Cook (3754 metres high)
Currency: New Zealand dollar (NZD)
National holiday: Waitangi Day (6th February), Anzac Day (25th April)
National symbol: kiwi

New Zealand is a country of islands located in the Pacific Ocean. The North Island and the South Island are the main ones and there are numerous smaller islands. The country's nearest neighbor is Australia.

It is never very hot or very cold in New Zealand because it is surrounded by water. The coldest month is July, and the warmest is January.

New Zealand has another name, Goteroa, which means "the land of the long white cloud" in the Maori language. The first Maori came from Polynesia and were excellent sailors and warriors. It was the famous Dutch explorer Abel Tasman who came to New Zealand in 1642 and gave the country its present name. Zeeland means "Sea Land" in Dutch. But the Dutch never settled there. In 1769 the English explorer James Cook claimed New Zealand for Britain.

New Zealand has got it all – snow-capped mountains, fast-flowing rivers, green forests and peaceful lakes with crystal clear water. There are places in this beautiful land that have never felt a human foot-step. In fact, New Zealand is one of the least populated countries in the world. A little more than 4 million people live there. Over 80% of the population are of European (mainly British) origin. About 9 % are Maoris. The two official languages in the country are English and Maori.

New Zealand is a land of volcanoes. Most of them are sleeping, but some are active and you can see steam and smoke coming from them. There are many lakes and rivers here too, and it is a very popular place for sport – skiing in winter, and water sports in summer.

In the south-west of New Zealand, where land and sea meet, there is one of the most beautiful places in the world – Milford Sound. No wonder people call it "the eighth wonder of the world". This is a place of breath-taking views, hundreds of waterfalls and fairy-tale wildlife. It is also a place where seals, dolphins and penguins are frequent guests.

The kiwi is the country's national bird and symbol. It's an unusual bird and it can't fly. New Zealanders also like to call themselves kiwis.

New Zealand is a self-governing country, a member of the Commonwealth. It was the first country in the world to let women vote in 1893. Today it is the only country in the world in which all the highest office positions are occupied by women. The current Prime Minister is also a woman.

The New Zealand flag has the British flag in the top left-hand corner. New Zealand is still a monarchy and Queen Elizabeth II of Britain is also Queen of New Zealand. But now the country is an independent state. Wellington is the capital of the country and the centre of shipping. Auckland is the largest city in New Zealand. It has a population of just under a million people. This seaport is an important centre for business and industry. It is also the most dynamic and multicultural city in New Zealand.

The people of New Zealand have a high standard of living. New Zealanders are very warm-hearted and hospitable. They are relaxed people who love the outdoor life. It is not surprising that New Zealand is successful at many sports. Its national sport is rugby. With its mild climate and a lot of rivers, lakes and mountains New Zealand is a great place for surfing, diving, rafting, mountain biking, yachting, swimming and fishing.

New Zealand is the world's largest producer of kiwi fruits, citrus fruits, avocados, grapes and many other subtropical fruits. Manufactured items include aluminium, chemicals, iron and steel, machinery, metal products, paper, textiles and wood products. Tourism is also an important source of income.

COMPREHENSION CHECK

Exercise 3. Answer the questions.

1. Where is New Zealand situated?
2. What islands does the country consist of?
3. What makes New Zealand a beautiful country?
4. What is the typical landscape of New Zealand?
5. What are the coldest and the warmest months?
6. Who were the first settlers in New Zealand?
7. Who gave the country its present name?

8. What is another name of New Zealand in the Maori language?
9. What is the population of New Zealand?
10. What are the official languages?
11. Do the people of New Zealand have a high standard of living?
12. What kind of state is New Zealand?
13. What are the main sources of nation's income?
14. What does New Zealand produce?

Exercise. 4.
a) Read and translate into Russian the following N + N word combinations.

Tourist attraction, water sports, resort town, mountain biking, fairy-tale wildlife, sheep farm, sea land, metal products, art gallery, outdoor life, nature lovers.
b) Make up sentences with these word combinations.

Exercise 5. Make up as many word combinations as you can choosing from A and B. Translate them into Russian.

A)	B)
1. numerous	1. footstep
2. nearest	2. a visit
3. human	3. islands
4. European	4. training
5. English	5. party
6. secondary	6. election
7. hospitable	7. neighbor
8. mild	8. origin
9. parliamentary	9. explorer
10. to receive	10. people
11. political	11. climate
12. to make	12. school

Exercise 6. Search the text for the English equivalents of the word combinations.

Ближайший сосед, покрытый снегом, провозгласить Новую Зеландию собственностью Британии, европейского происхождения, сказочная живая природа, потрясающие виды, в верхнем левом углу, независимое государство, высокий уровень жизни, сердечные и гостеприимные, важный источник дохода, крупнейший производитель, кристально чистая вода, восьмое чудо света.

Exercise 7. Insert suitable word from the box.

agriculture, Commonwealth, island, separates, kiwis, official, populated, origin, settled, means

1. New Zealand is an … country.
2. The capital of New Zealand is on the Cook Strait which … the two islands.
3. New Zealand has some industry but … is more important.
4. The two … languages in the country are English and Maori.
5. New Zealand is a part of the British … .
6. Over 80 % of the people are of European … .
7. The first Maori … in New Zealand about a thousand years ago.
8. Zeeland … "Sea Land" in Dutch.
9. New Zealand is one of the least … countries in the world.
10. New Zealanders like to call themselves … .

Exercise 8. Read the statements and say if they are true or false.

1. The kiwi, the symbol of New Zealand, is a small bird which can fly.
2. New Zealand is a democratic country with its own parliament.
3. The national sport of the country is football.
4. The two official languages of the country are English and Maori.
5. The Dutch were the first settlers of the country.
6. The country's nearest neighbor is Australia.
7. The New Zealand flag has the British flag in the top right-hand corner.
8. New Zealand is a land of sleeping volcanoes.
9. New Zealand is one of the least populated countries in the world.
10. Over 80% of the population are Maoris.

Exercise 9. Complete the following sentences using information from the text.

1. It is never very hot or very cold in New Zealand because …
2. In the Maori language New Zealand means …
3. It was the first country in the world to let …
4. New Zealanders are …
5. The country is the world's largest producer of …
6. Manufactured items include …
7. Wellingtons is …
8. The kiwi is …

Exercise 10. Rearrange the words below into grammatically accurate sentences.

1. plants, some, and, unique, has, animals, New Zealand
2. are, New Zealanders, known, as, also, "kiwi"
3. successful, country, at, the, is, sports, many
4. Wellington, later, moved, the capital, to
5. are, Europe, expensive, from, flights
6. a self-governing, New Zealand, a member of, is, country, the Commonwealth

Exercise 11. Read and translate the sentences into Russian paying special attention to the different meanings of the underlined words.

A)
1. Education is free and compulsory <u>for</u> children between the ages of 6 and 15.
2. The land is the most important resource of New Zealand, <u>for</u> it is ideal for crop farming and the raising of sheep.
3. She asked me <u>for</u> a book on New Zealand animal life.

B)
1. Many sports teams in New Zealand use this plant <u>as</u> an emblem.
2. <u>As</u> for the sheep, there are lots of them in New Zealand.
3. The North Island has green forests, citrus orchard, waterfalls <u>as well as</u> long sandy beaches.

C)
1. Rugby in New Zealand is more than a game, <u>because</u> winning is a matter of national pride.

2. Many ancient animals and plants are survived in New Zealand because of its isolation from other lands.
3. Because the Maori people had no written language, all traditions were handed down (передавались) orally.

Exercise 12. Make questions to which the underlined words are the answers.

1. New Zealand government made the whole country a nuclear free zone.
2. You can see Maoris perform their traditional dances at the Auckland Museum.
3. This seaport is an important centre for business and industry.
4. There are 55 million sheep, 8 million cows and 1 million goats in New Zealand.
5. Most of the rivers flow very fast and are difficult to navigate.
6. New Zealand produces enough meat and dairy products to feed its own people.
7. City life in New Zealand tends to be rather quiet.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие..... 3
Unit 1. General Information of Britain 4
Unit 2. Traditions and Customs of Great Britain 15
Unit 3. Outstanding People of English-Speaking Countries 24
Unit 4. Festivals and Celebrations 37
Unit 5. General Information of Canada 52
Unit 6. General Information of Australia 59
Unit 7. General Information of New Zealand 64

Учебное издание

Составители :
Сырескина Светлана Валентиновна, Чигина Нелли Владимировна
Болдырева Светлана Павловна, Брумина Олеся Анатольевна
Бухвалова Елена Геннадьевна

АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК. СТРАНОВЕДЕНИЕ
Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 8.07.2020. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 4,19; печ. л. 4,5. Тираж 50. Заказ № 128.

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.

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

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

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

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 330
ББК 65.9(2)29р
К93

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Курмаева, И. С.
К93 Управление проектами : методические указания / И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 47 с.

Методические указания содержат основные теоретические аспекты и задания для практических занятий, разработанные по каждой теме дисциплины «Управление проектами». После каждой темы приводятся контрольные вопросы для проверки знаний обучающихся.

Методические указания предназначены для обучающихся направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Курмаева И. С., Баймишева Т. А.,
Жичкин К. А. 2022

Предисловие

Методические указания предназначены для практического освоения курса «Управление проектами». Содержание и структура методических указаний соответствует рабочей программе дисциплины «Управление проектами».

Учебное издание включает 9 тем, в которых рассматриваются виды проектов, состав участников проекта, концепция и структуризация проекта, изучаются проектные методы управления проектами, программное обеспечение управления проектами, определены мероприятия по контролю за ходом реализации проекта, выявлены правовые аспекты управления проектами и др.

В учебном издании представлено методическое обеспечение дисциплины: практические задания, контрольные вопросы для самопроверки, тематика докладов на научную конференцию, вопросы для подготовки к экзамену, список рекомендуемой литературы. Методические указания позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и к экзамену по дисциплине «Управление проектами», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Дисциплина «Управление проектами» входит в состав вариативной части образовательной программы. Целью освоения дисциплины «Управление проектами» является формирование у обучающихся компетенций, направленных на расширение целостного представления обучающихся о базовых понятиях управления проектами: понятие проекта, его участники, признаки проекта, окружение проекта и результаты проектной деятельности.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ системы управления проектами;
- формирование базовых знаний проектной деятельности, умений и навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов с применением программных средств.

Тема 1. Проведение классификации проектов. Определение участников проекта. Признаки проекта

Цель: *изучить понятие «проект», «жизненный цикл проекта»»; признаки и классификацию проектов; состав участников проектной деятельности; роли выполняемые участники проектной команды; фазы жизненного цикла и проекта.*

Проект (англ. project от лат. projectus – брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд) – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

Заказчик – главный участник проекта, будущий владелец и пользователь его результатов. В качестве заказчика может выступать как физическое, так и юридическое лицо. При этом заказчиком может быть как одна-единственная организация, так и несколько организаций, объединивших свои усилия, интересы и капиталы для реализации проекта и использования его результатов.

Инвестор – сторона, вкладывающая средства в проект. В некоторых случаях это – одно лицо с заказчиком. Если инвестор и заказчик – не одно и то же лицо, инвестор заключает договор с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками проекта.

Проектировщики – специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную и технологическую документацию. При этом ответственной за выполнение всего комплекса этих работ обычно является одна организация, называемая генеральным проектировщиком.

Поставщики – обеспечивают закупки и поставки, то есть отвечают за материально-техническое обеспечение проекта.

Подрядчики (генеральный подрядчик, субподрядчики) – юридические лица, несущие ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Консультанты – фирмы и специалисты, привлекаемые на контрактных условиях для оказания консультационных услуг другим участникам проекта по всем вопросам его реализации.

Лицензиар – юридическое или физическое лицо, обладатель лицензий и ноу-хау, используемых в проекте. Лицензиар предоставляет (обычно на коммерческих условиях) право использования в проекте необходимых научно-технических достижений.

Руководитель проекта (менеджер проекта) представляет собой юридическое лицо, которому заказчик (инвестор или другой участник проекта) делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта.

Задание 1. Необходимо провести классификацию своих проектов на основе лекционного курса и самостоятельной подготовки. Классификация проектов выполняется по следующим признакам: уровень проекта, масштаб (размер) проекта, сложность, сроки реализации, требования к качеству и способам его обеспечения, требования к ограниченности ресурсов, характер проекта (уровень участников), характер целевой задачи, объект инвестиционной деятельности, главная причина возникновения проекта.

Задание 2. Определить жизненный цикл проекта фазы, этапы жизненного цикла. Результаты оформить в виде табл. 1.

Таблица 1

Жизненный цикл проекта

Фаза	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы				
Окончание фазы				
Перечень основных работ				
Ключевые вехи				
Сложности				

Задание 3. Определить состав участников проекта и сформировать жизненный цикл с указанием статуса их участия в проекте (внутренний – внешний; роль в проекте и т. д.). Рекомендуется не ограничиваться выбором простых обозначений «участвует – не участвует», а применять более сложные формы, определяющие как степень, так и смысловую нагрузку участия каждого из них (табл. 2).

Таблица 2

Участники проекта

№ п/п	Этапы реализации проекта	Участники проекта				
		Заказ-чик	Спонсор	Инвес -тор	Подряд-чик	….
1	Разработка концепции					
2	Оценка жизнеспособ-ности					
3	Планирование про-екта					
4	Выбор земельного участка					
5	Базовое проектирова-ние					
6	Заключение контрак-тов					
7	Поставки					
8	Строительно-монтаж-ные работы					
…	…					
N	Выход из проекта					

Определить статус ключевых участников проектной команды, их компетенции и ответственность.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под проектом? В чем заключается отличительная разница между проектами и текущей операционной деятельностью?
2. Перечислите и охарактеризуйте участников проектной деятельности и основные признаки проекта.
3. Кто относится к субъектам управления проектами? Какие роли выполняют участники проектной команды?
4. Опишите классический подход к распределению ролей между участниками «проектной» команды предложенный доктором Р.М. Белбином.
5. Опишите схему взаимодействия участников проекта.
6. Что такое команда проекта и какие выделяют типы команд в проектной деятельности
7. Что представляет собой жизненный цикл проекта? На какие фазы принято его разделять?

Тема 2. Разработка концепции проекта. Построение дерева целей. Разработка устава проекта

Цель: *изучить понятие «концепция проекта», «устав проекта»; основные положения концепции проекта; дерево целей проекта; особенности построения дерева целей проекта; порядок создания устава проекта.*

Разработка проекта – это период, в течение которого разрабатывается проект, ведутся переговоры и подписываются проектные контракты, объединяются собственный капитал и займы для финансирования, создаются условия для планирования.

Концепция проекта – это документ, описывающий общие положения будущего проекта, который определяет глобальные цели и задачи проекта.

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей социально-экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней.

Устав проекта – это документ, который формализует ключевые договоренности по всем измерениям проекта между его участниками. Он разрабатывается в ходе инициации проекта – до решения о его начале.

Основные требования к уставу:

• единый документ, суммирующий проект и всю текущую информацию к моменту инициирования;

• документ уровня руководителя проекта, куратора проекта и внешних сотрудников ранга руководителей;

• основа для дальнейшего принятия решений руководством по продолжению проекта и детального планирования;

• текущее подтверждение осуществимости и желательности проекта;

• средство и помощь для общения внутри и вне проекта на фазе концепции;

• очередное подтверждение заказчиком своих обязательств по проекту;

• свидетельство текущего взаимопонимания и определения рамок проекта.

Задание 1. Выдвинуть проектную инициативу и зафиксировать ее в следующем документе:

Концепция проекта «_____».

1. Сущность проекта.
2. Сфера применения проекта.
3. Потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект.
4. Описание продукта проекта.
5. Основные цели, ключевые результаты проекта.
6. Ограничения проекта (сроки, бюджет и т.д.).
7. Критические факторы успеха.

Задание 2. Привести пример устава проекта по ниже приведенной форме (табл. 3).

Таблица 3

Форма устава проекта и его содержание

Устав проекта «_____»	
Название проекта	
Краткое название	
Инициаторы	
Дата представления	
Подготовил	
Содержание проекта	
Обоснование инициации проекта	
Цели и результаты проекта	
Продукт проекта	
Структура продукта проекта	
Участники и заинтересованные стороны	
Основные потребности (ожидания) участников	
Ограничения проекта	
Критичные ограничения по времени	
Ограничения на затраты	
Организационные и другие ограничения	
Критерии оценки успешности проекта	

Устав проекта обеспечивает непосредственную связь уникальной задачи со стратегическими целями предприятия. Устав включает в свой состав базовые требования и основные ожидания заинтересованных сторон. Разработка устава проекта начинается после издания приказа о запуске. Распорядительная часть документа

формально фиксирует дату старта проектной реализации, в ней вводится его полное и краткое название, назначаются куратор, руководитель, ответственные лица за ключевые блоки и др.

Заполните форму приложения к уставу проекта в таблице 4.

Таблица 4

Форма приложения к уставу проекта

Укрупненный план проекта «_____»			
Фазы жизненного цикла проекта			
Фаза	Временные рамки	Содержание (основные и промежуточные результаты, продукты)	
	До «__»_____20___г.		
	До «__»_____20___г.		
	До «__»_____20___г.		
	До «__»_____20___г.		
Документы(результаты), требующие рассмотрения и утверждения			
Документы (результаты)	Подготовка (ответственный)	Утверждение (ответственный)	Требуемое решение
Ресурсы проекта			
Команда управления проектом	Роль	ФИО	Загрузка, %
	Заказчик		
	Куратор		
	Менеджер		
Команда проекта			
Другие ресурсы			
Отчетность по проекту			
Вид контроля (тип отчета, др.)	Кому предоставляется	Дата (периодичность представления)	Содержание

Задание 3. Привести пример построения дерева целей проекта. Представить дерево целей в виде схемы.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой концепция проекта?
2. В чем заключается отличительная разница между концепцией проекта и уставом проекта?
3. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?

4. Назовите основные этапы разработки концепции проектов.

5. Что представляет собой дерево целей проекта? С какой целью необходимо составлять дерево целей проекта?

6. Перечислите этапы построения дерева целей проекта.

7. В чем заключается сущность устава проекта? Какие функции выполняет устав проекта?

Тема 3. Структуризация проекта: построение дерева работ, стоимости, решений, ресурсов, матрицы ответственности

Цель: *изучить понятие «структура проекта»; основные положения структуры проекта; типовую структуру проекта; особенности построения структуры проекта.*

Структуризация проекта – структуризация всего проекта по периодам его жизненного цикла.

Иерархическая структура разбиения (декомпозиции) работ – это иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на пакеты работ различного уровня. С помощью WBS решаются вопросы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, поддержка процедуры сбора информации о выполнении работ и отображение результатов в информационной управленческой системе для обобщения графиков работ, стоимости, ресурсов и дат завершения.

Процесс структуризации проекта – неотъемлемая часть общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Метод критического пути (CPM) – это способ пошагового управления проектами и планирования процессов в них, который помогает определять критические и некритические задачи и предупреждает проблемы со сроками**.** Исходным шагом для применения метода CPM является описание проекта в виде перечня выполняемых работ с указанием их взаимосвязи.

Дерево целей – это графы, схемы, показывающие, как генеральная цель проекта разбивается на подцели следующего уровня.

Дерево – это связанный граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов. Такими элементами являются цели и подцели. Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше

они последовательно разукрупняются. При этом основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом.

Организационная структура исполнителей (OBS) – это эффективное управление проектом возможно только при условии закрепления каждой определенной функции за ответственным исполнителем. Наглядным представлением распределения функций за исполнителями является схема организационной структуры проекта.

Дерево решений – графы, схемы, отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса (рис. 1).

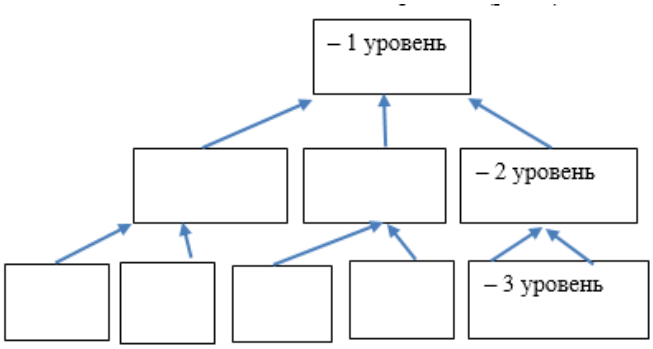


Рис. 1. Дерево целей проекта

Матрица ответственности представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений, в качестве роли может быть указано: исполнение, согласование, контроль.

Матрица содержит список работ по одной оси и список исполнителей, принимающих участие в выполнении работ, по другой. Элементами матрицы являются коды видов деятельности или ответственности. Матрица ответственности наглядно показывает связь пакетов работ с конкретными исполнителями.

Ветви дерева отображают различные события, которые могут иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора. Причем узлы различны – в одних выбор осуществляет сам проект-менеджер из некоторого набора альтернатив,

в других выбор от него не зависит. В таких случаях проект-менеджер может осуществлять оценку вероятности того или иного решения. В некоторых узлах в качестве альтернативы выбора может рассматриваться прекращение проекта.

Для описания проекта используются два основных способа: табличный и графический.

Рассмотрим таблицу 5, описывающую проект. В первом столбце указаны наименования всех работ проекта (их четыре: A, B, C, D). Во втором столбце указаны работы, непосредственно предшествующие данной. У работ A и B нет предшествующих. Работе C непосредственно предшествует работа B, что означает, что работа C может быть начата только после того, как завершится работа B. Работе D непосредственно предшествуют две работы A и C. Это означает, что работа D может быть начата только после того, как завершатся работы A и C. В третьем столбце для каждой работы указано время ее выполнения.

Таблица 5

Описание проекта

Работа	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения
A	–	t_A
B	–	$t_в$
C	B	t_c
D	A, C	t_D

На основе этой таблицы может быть построено следующее графическое описание проекта (рис. 2).

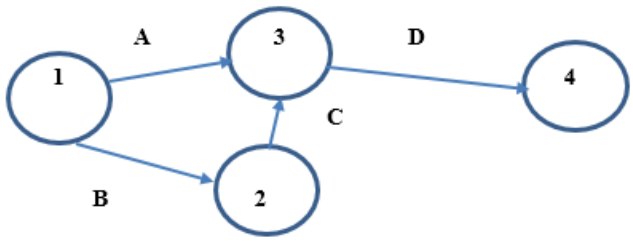


Рис. 2. Графическое описание проекта

Из приведенных выше определений и соотношений непосредственно следует:

1) длина критического пути равна T;

2) если R(i,j) = 0, то работа (i,j) лежит на критическом пути; если R(i,j)≠0, то работа (i,j) не лежит на критическом пути;

3) если время начала работы (i,j), которая не лежит на критическом пути, отложить на срок меньший, чем r(i,j), то наиболее раннее время наступления последующего события не изменится;

4) если время начала работы (i,j), которая не лежит на критическом пути, отложить на срок меньший, чем R(i,j), то время, необходимое на выполнение всего проекта, не увеличится.

Задание 1. На базе любого проекта провести его структуризацию.

1. Построить дерево работ, стоимости, ресурсов, матрицу ответственности.

2. Уточнить дерево целей и сформировать его в виде графа.

3. Выбрать уровень декомпозиции (нижний уровень – иерархическая структура разбиения работ WBS).

Основанием декомпозиции WBS могут служить:

– компоненты товара (объекта, услуги, направления деятельности), получаемого в результате реализации проекта;

– процессные или функциональные элементы деятельности организации, реализующей проект;

– этапы жизненного цикла проекта, основные фазы;

– подразделения организационной структуры;

– географическое размещение для пространственно распределенных проектов.

Задание 2. Университет рассматривает предложение о строительстве новой библиотеки. Работы, которые следует выполнить перед началом строительства представлены в таблице 6. Продолжительность работ показана в неделях.

Определите критический путь, сколько работ находится на критическом пути (фиктивные работы не учитываются), через какое минимальное время после принятия решения о реализации проекта можно начать работу по строительству библиотеки, на сколько недель можно отложить выбор архитектурной мастерской, чему равно наиболее позднее время завершения работы по обеспечению финансирования.

Таблица 6

Описание проекта

Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недель)
A	Определит место строительства	–	6
B	Разработать первоначальный проект	–	8
C	Получить разрешение на строительство	A, B	12
D	Выбрать архитекторскую мастерскую	C	4
E	Разработать смету затрат на строительство	C	6
F	Разработать проект строительства	D, E	15
G	Получить финансирование	E	12
H	Нанять подрядчика	F, G	8

Вариант 1: A=6, B=8, C=12, D=4, E=6, F=15, G=12, H=8
Вариант 2: A=10, B=12, C=15, D=8, E=10, F=18, G=17, H=11
Вариант 3: A=16, B=18, C=21, D=15, E=9, F=20, G=19, H=18
Вариант 4: A=4, B=7, C=12, D=11, E=9, F=19, G=12, H=18
Вариант 5: A=5, B=8, C=12, D=19, E=6, F=21, G=17, H=5

Задание 3. Определите, что такое дерево целей, постройте дерево целей для предприятия, перед которым стоят следующие задачи:

- оптимизация собственного и заемного капитала;
- развитие системы логистики;
- сокращение дебиторской задолженности;
- повышение финансовой устойчивости предприятия;
- повышение оборачиваемости готовой продукции;
- переход от краткосрочного к долгосрочному кредитованию;
- оптимизация запасов готовой продукции.

Задание 4. Привести пример построения матрицы ответственности для проекта внедрения автоматизированной системы согласования договоров (табл. 7).

Таблица 7

Матрица ответственности для проекта внедрения автоматизированной системы согласования договоров

Виды работ /подразделение	Руководитель проекта	Юридическая служба	Экономическая служба	IT- служба	Служба делопроизводства
Подготовка описания бизнес процесса «согласование договоров»					
Подготовка предложений по альтернативным вариантам программных продуктов					
Настройка и контроль соответствия инфраструктуры системным требованиям утвержденного программного продукта					
Тестирование установленной программы электронного согласования договоров					

Задание 5. Постройте дерево решений для следующей ситуации. Предприятие собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего цеха. При благоприятном рынке капитальная реконструкция будет приносить чистую прибыль 100 000 усл. ед., если рынок неблагоприятный, то чистые потери составят 90 000 усл. ед. Текущая реконструкция при благоприятном рынке дает результат в 40 000 усл. ед., потери составят при неблагоприятном рынке 20 000 усл. ед. Каждое событие имеет шанс 50%.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой структуризация проекта? Каковы основные цели преследуемые структуризацией проекта?
2. Перечислите основные ошибки, возникающие при осуществлении структуризации проекта.
3. Что представляет собой метод критического пути (CPM)?
4. Для чего необходимо простроить дерево работ, стоимости, ресурсов, матрицы ответственности?
5. Дайте определение дереву целей в проектной деятельности.
6. Охарактеризуйте основные типы структур, используемых при управлении проектами.
7. В чем заключается сущность метода CPM? Каково значение для проектной деятельности?
9. Укажите методы расчета сетевых графиков и перечислите способы сокращения продолжительности работ.

Тема 4. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования

Цель: *изучить понятие «сетевые модели»; методы построения моделей и диаграмм предшествования.*

Сетевая модель – это графическое представление проекта.

Работа – производственный процесс, требующий затрат времени и ресурсов и приводящий к определенному результату.

Событие – факт окончания одной или нескольких работ, необходимый и достаточный для начала следующих работ.

Ожидание – процесс, требующий только затрат времени (т. е. технологический или организационный перерыв). Зависимость (фиктивная работа) вводится для отражения технологической и (или) организационной взаимосвязи работ и не требует затрат ни времени, ни ресурсов.

Стрелочные диаграммы (ADM) – метод построения сетевой диаграммы, использующий стрелки для представления операций и связывающий их друг с другом в узлах, которые отображают логические взаимосвязи. Стрелочная диаграмма использует следующие основные элементы: событие, работа, зависимость, ожидание (рис. 3).

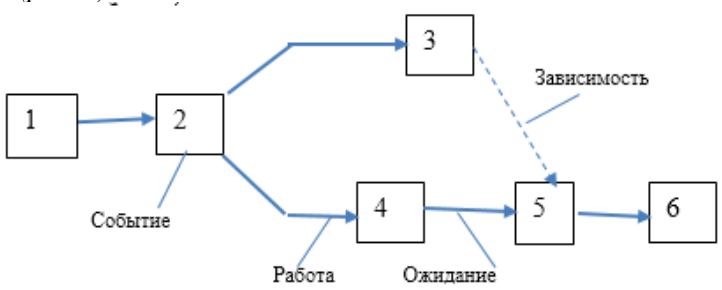


Рис. 3. Стрелочная диаграмма

Диаграмма предшествования (PDM) – это метод построения сетевой диаграммы, использующий прямоугольники (узлы) для представления операций, а зависимости между ними отображаются стрелками, показывающими взаимосвязи операций (рис. 4).

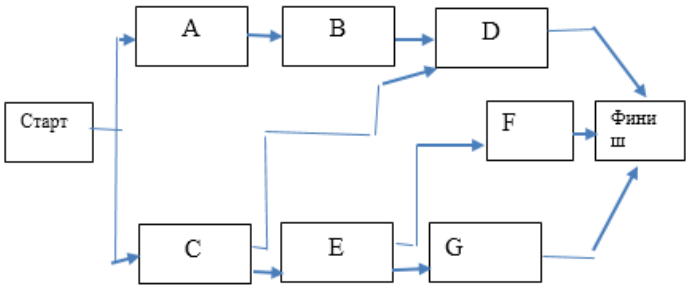


Рис. 4. Сетевая диаграмма, составленная методом предшествования

Задание 1. Построить стрелочную диаграмму на основе заданных параметров предшествования. 1. Обсудить основные правила построения и укрупнения стрелочных сетевых диаграмм.
2. Построить сетевой график, используя исходные данные (табл. 7, 8, 9, 10, 11). Сделать выводы и обсудить полученные результаты.

Таблица 7

Исходные данные

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А	В, Г	Ж
–	Б	Д, Е, Ж	З
А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	–	Л
В, Г	Е	А	М
–	О	О, И, З	П

Таблица 8

Исходные данные

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А	В, Е	Ж
А	Б	В, Г	З
А	В	–	И
Б	Г	Ж, З, И	К
–	Д	К	Л
Б, Д	Е	В, Е	М
Б, Д	Н	И, Н	О

Таблица 9

Исходные данные

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А	Г, Д	Ж
–	Б	–	З
Б	В	З	И
В	Г	Ж, Е, И	К
А, Б	Д	А, Б	Л
Д, Г	Е	Л	М
А, Б	Н	Г, Д, Н	О

Таблица 10

Исходные данные

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А	–	Ж
–	Б	Д, Е, Ж	З
А	В	А, Б	И
А	Г	З, И	К
Б, В, Г	Д	К	Л
В, Г	Е	Е	М
А	Н	Д, Е, Ж, Н	О

Задание 2. Построить стрелочную диаграмму и диаграмму предшествования проекта (табл. 11).

Таблица 11

Исходные данные

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	A
A	B
–	C
B, C	Д
C	E
E	F
E	G

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой понятие сетевая модель?
2. Опишите работу сетевой модели в проектной деятельности.
3. Каковы особенности построения сетевой модели в проектной деятельности?

4. Дайте определение стрелочной диаграмме и поясните ее значение для проектной деятельности.
5. Перечислите основные элементы стрелочной диаграммы.
6. Каковы особенности построения стрелочных диаграмм в проектной деятельности?
7.Чем отличаются стрелочные диаграммы от диаграмм предшествования?
8. В чем заключаются преимущества стрелочных диаграмм перед диаграммами предшествования?

Тема 5. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT

Цель: *изучить понятие «сетевой график»; расчет сетевого графика методом критического пути; расчет сетевого графика методом PERT.*

Сетевое планирование – метод анализа сроков (ранних и поздних) начала и окончания нереализованных частей проекта, позволяет увязать выполнение различных работ и процессов во времени, получив прогноз общей продолжительности реализации всего проекта.

Сетевой график – динамическая модель производственного процесса, отражающая технологическую зависимость и последовательность выполнения комплекса работ, связывающая их свершение во времени с учётом затрат ресурсов и стоимости работ с выделением при этом узких (критических) мест. Основные элементы сетевого графика – работа и событие. Также важным понятием является понятие пути.

Существуют некоторые базовые правила составления сетевого графика:

– каждая работа должна быть заключена между двумя событиями; в сети не может быть работ, имеющих одинаковые коды;

– в сети не должно быть событий, из которых не выходит ни одной работы, если только это событие не является для данного графика завершающим; соответственно, в сети не должно быть события, в которое не входит ни одной работы, если только это событие не является исходным;

– в сетевом графике не должно быть замкнутых контуров.

Методы сетевого планирования:

✓ детерминированные сетевые методы (диаграмма Г. Ганта, метод критического пути;

✓ вероятностные сетевые методы или

не альтернативные (метод статистических испытаний или метод Монте-Карло, метод оценки и пересмотра планов или метод PERT);

✓ альтернативные (метод графической оценки и

анализа или метод GERT).

Метод критического пути позволяет рассчитать возможные календарные графики выполнения комплекса работ на основе описанной логической структуры сети и оценок продолжительности выполнения каждой работы, определить критический путь для проекта в целом.

Метод статистических испытаний (иначе называемый методом Монте-Карло) заключается в рассмотрении сети в качестве вероятностной модели, на которой оценки продолжительностей отдельных работ могут принимать любые значения, лежащие в крайних (минимум и максимум) указанных экспертами пределах, и даже выходить за эти пределы в той степени, в которой это допускают законы теории вероятностей.

Метод PERT – метод событийного сетевого анализа, используемый для определения длительности программы при наличии неопределенности в оценке продолжительностей индивидуальных операций. PERT основан на методе критического пути, длительность операций в котором рассчитывается как взвешенная средняя оптимистического, пессимистического и ожидаемого прогнозов. PERT рассчитывает стандартное отклонение даты завершения от длительности критического пути.

Метод графической оценки и анализа (метод GERT) применяется в тех случаях организации работ, когда последующие задачи могут начинаться после завершения только некоторого числа из предшествующих задач, причем не все задачи, представленные на сетевой модели, должны быть выполнены для завершения проекта.

Диаграмма PERT с работами на стрелках представляет собой множество точек-вершин (события) вместе с соединяющими их ориентированными дугами (работы). Всякой дуге, рассматриваемой в качестве какой-то работы из числа нужных для осуществления проекта, приписываются определённые количественные характеристики.

Событие PERT (англ. PERT event) – момент, отмечающий начало или окончание одной или нескольких задач. Событие не имеет длительности и не потребляет ресурсы. В случае, если событие отмечает завершение нескольких задач, оно не «наступает» (не происходит) до того, пока все задачи, приводящие к событию, не будут выполнены.

Задача PERT (англ. PERT activity) – конкретная работа (задача), которое имеет длительность и требует ресурсов для выполнения. Примерами ресурсов являются исполнители, сырьё, пространство, оборудование, техника и т. д. Невозможно начать выполнение задачи PERT, пока не наступили все предшествующие ей события.

Предшествующее событие (англ. predecessor event) – событие, которое предшествует некоторому другому событию непосредственно, без промежуточных событий. Любое событие может иметь несколько предшествующих событий и может быть предшественником для нескольких событий.

Последующее событие (англ. successor event) – событие, которое следует за некоторым событием непосредственно, без промежуточных событий. Любое событие может иметь несколько последующих событий и может быть последователем нескольких событий.

Диаграмма Ганта представляет собой горизонтальную линейную диаграмму, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами.

Критический путь (англ. critical path) – длиннейший маршрут на пути от начального до финального события. Критический путь определяет минимальное время, требуемое для выполнения всего проекта, и, таким образом, любые задержки на критическом пути соответственно задерживают достижение финального события.

Путь – любая последовательность работ в сетевом графике, при которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием последующей. Продолжительность пути определяется суммой продолжительностей составляющих его работ. Путь наибольшей длины между исходными и завершающими событиями называется критическим.

Задание 1. Изучить особенности методов сетевого планирования, применяемые в проектной деятельности и заполнить таблицу 12.

Таблица 12

Методы сетевого планирования проектной деятельности

Название метода	Характеристика	Отличительные особенности	Пример

Рассчитать сетевую модель проекта методом критического пути CPM и методом PERT. В качестве модели для расчета методом критического пути принять график, полученный в рамках темы 4. Продолжительность операций назначить по согласованию с преподавателем. В качестве метода расчета принять секторный (допускается табличный).

Задание 2. Рассчитать секторным методом параметры сетевой модели на примере проекта, состоящего из шести операций. (табл. 13).

Таблица 13

Характеристика работ сетевого графика

Предшествующая работа (H-I)	Рассматриваемая работа (I-J)	Длительность рассматриваемой работы, T
–	A	3
A	B	2
–	C	0
B, C	B	4
C	E	2
E	F	1
E	G	3

Задание 3. Необходимо узнать вероятность завершения проекта за 50 дней. Критический путь проекта состоит из работ A, D и H и равен 43 дням, дисперсия этих работ 33, а среднеквадратическое отклонение 5,75.

Задание 4. Построить сетевой график, рассчитать наиболее поздние и ранние сроки наступления событий, найти критический путь (табл. 14).

Таблица 14

Исходные данные

Работа	Продолжительность работы	Опирается на работы
В1	5	–
В2	8	–
В3	3	–
В4	6	В1
В5	4	В1
В6	1	В3
В7	2	В2, В5, В6
В8	6	В2, В5, В6
В9	3	В4, В7
В10	9	В3
В11	7	В2, В5, В6, В10

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой сетевое планирование?
2. Что представляет собой понятие сетевой график? Перечислите его основные элементы.
3. Как можно охарактеризовать событие PERT? Какие элементы в него входят?
4. Каковы особенности построения диаграммы PERT?
5. Дайте определение предшествующему и последующему событию.
6. Дайте определение понятию путь в сетевом планировании.
7. Что представляет собой понятие критического пути? Опишите основные критерии критического пути и дайте им характеристику.
8. Как производится расчет сетевого графика методом критического пути?
9. Опишите особенности расчета сетевого графика методом PERT.
10. В чем заключается сущность метода Монте-Карло?
11. Опишите особенности составления диаграммы по методу Г. Ганта.

Тема 6. Оптимизация расписания проекта по времени и стоимости

Цель: *изучить понятие «расписание проекта»; особенности процедуры оптимизации расписания по времени и стоимости.*

Объем работы относится к важнейшим ее характеристикам и может выражаться в разных величинах: трудоемкости, продолжительности, стоимости.

Выделяют продолжительность, сроки начала работы (раннее начало и позднее начало) и сроки окончания работы (раннее окончание и позднее окончание). Точные значения сроков начала и окончания работ определяют при расчете расписания. Кроме того, работа обычно имеет планируемые продолжительность, стоимость и потребность в ресурсах.

Планируемую потребность в ресурсах определяют на основании того, какие ресурсы и в каких количествах должны быть использованы для выполнения работ проекта. Источником информации для этого могут служить нормативные показатели, WBS, содержание работ, цели проекта.

Планируемую стоимость работ в общем случае определяют на основании планируемой потребности в ресурсах, необходимых для ее выполнения, и стоимости единицы ресурса. Возможны ситуации, когда нецелесообразно или трудно оценивать потребность в конкретных ресурсах на работу (административные работы, услуги). В этом случае планируемую стоимость определяют либо по нормативам на данные виды работ, либо на основании заключенных договоров, либо в результате экспертных оценок и предыдущего опыта. Продолжительность работы, планируемые потребность в ресурсах и стоимость являются взаимосвязанными показателями: изменение одного из них приведет *к изменению остальных показателей.*

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта, стоимостями и временем выполнения работ проекта. Оценка всех затрат по проекту эквивалентна оценке общей стоимости проекта.

Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения и гарантии того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета. В контексте настоящей главы управление стоимостью и управление затратами практически являются тождественными понятиями.

Целями системы управления стоимостью (затратами) является разработка политики, процедур и методов, позволяющих осуществлять планирование и своевременный контроль затрат.

Управление стоимостью (затратами) проекта включает в себя следующие процессы: – оценку стоимости проекта; – бюджетирование проекта, т. е. установление целевых показателей затрат

на реализацию проекта; – контроль стоимости (затрат) проекта, постоянной оценки фактических затрат, сравнения с ранее запланированными в бюджете и выработки мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Управление стоимостью осуществляется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Это находит отражение в современной концепции управления стоимостью проекта – управления стоимостью на протяжении проекта (рис. 5).

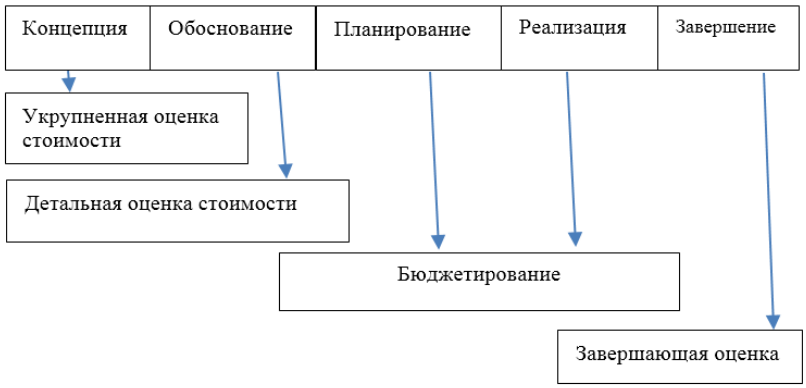


Рис. 5. Управление стоимостью
на протяжении жизненного цикла проекта

Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в том числе:

– оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг);
– приспособления, устройства и производственные мощности;
– рабочий труд (штатные сотрудники, нанятые по контракту);
– расходные товары (канцелярские принадлежности и т. д.);
– материалы;
– обучение, семинары, конференции;
– субконтракты;
– перевозки и т. д

Элементы управления – продолжительность, ресурсы и затраты (рис. 6).

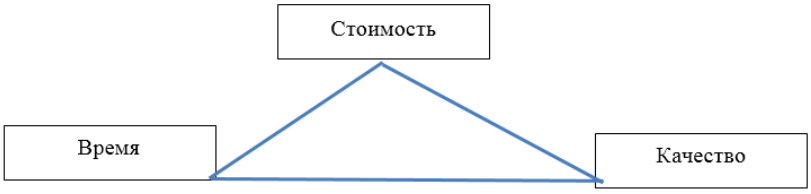


Рис. 6. Проектный треугольник

Стоимость проекта может быть рассчитана различными способами. Например, на основе анализа других проектов и расчета по аналогии. Или исходя из стоимости основных параметров проекта, например, строительных материалов и затрат на оплату работы.

Стоимость проекта может быть рассчитана по принципу «сверху-вниз», когда исходя из общей стоимости проекта определяется стоимость отдельных задач. Или по принципу «снизу вверх», когда, наоборот, рассчитывается стоимость отдельных задач и, затем по их сумме вычисляется стоимость проекта. В среде MS Project используется последняя методика – расчет по принципу «снизу вверх». Она же является наиболее точной, хотя и наиболее трудоемкой.

Стоимость проекта в MS Project рассчитывается по следующим формулам:

Общая стоимость проекта = Фиксированная стоимость ресурсов и задач + стоимость назначений.

Стоимость назначения = стоимость ресурса * длительность назначения (при почасовой ставке). Таким образом, если для каждого ресурса определить затраты на его использование, MS Project автоматически рассчитает затраты для каждого назначения ресурсов на отдельные задачи, затем рассчитает сумму затрат для каждой задачи и, наконец, общие затраты на проект.

Задание 1. Провести оптимизацию проекта методом PERT. Определить нормальную длительность проекта и нормальную стоимость на основании индивидуального задания.

В качестве графика проекта принять модель, полученную в рамках темы 4. Параметры проекта приведены в таблице 15. Проект обладает постоянными затратами 150 дол. в один день.

Таблица 15

Исходные данные для метода RERT

Работа	Продолжительность	Стоимость	Увеличение затрат, все оставшиеся дни, руб.
А	7,5	100	35,40
Б	5,4	120	70
В	10,5	65	45,50,60,75
Г	4,3	250	100
Д	11,6	400	60,70,80,90
Е	8,5	350	55,65,75
Ж	10,5	550	45,55,65,85
З	5,4	200	80
И	10,6	220	25,30,45,50
К	6,3	600	35,50,65
Л	4,4	200	–
М	8,5	350	50,60,70
Н	11,6	800	40,45,55,75
О	6,4	325	35,60
П	3,2	500	25

Задание 2. На основании данных, представленных в таблице 15, оценить зависимость стоимости проекта от времени, построить график изменения прямых и косвенных затрат, определить оптимальную длительность (соответствующую минимальной стоимости) или стоимость любого другого желаемого расписания выполнения проекта.

Задание 3. Приведите в укрупненном виде алгоритм оптимизации расписания проекта по стоимости и времени.

Задание 4. В проекте строительства дома плановая производительность – 1 этаж в 3 недели при плановой стоимости 1-го этажа 123 250 долл. Найти отклонение по срокам (SV) и стоимости (CV), если к концу 3-го месяца (в месяце 4 недели) было закончено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 630 750 долл.

Тема 7. Программное обеспечение управления проектами

Цель: *изучить понятие «программное обеспечение»; порядок разработки программного обеспечения; типы программного обеспечения.*

Программное обеспечение для управления проектами помогает руководителям проектов, командам и отдельным участникам выполнять задачи, организовывать требования клиентов и управлять ограничениями по времени, бюджету и объему работ.

Проектируя программное обеспечение заранее, разработчик получает возможность:

– оценить стоимость и время разработки программного продукта,

– исключить потери времени и денег на ненужные действия, вынужденные доработки, длительное согласование,

– избежать разногласий и неудовлетворённости клиента и исполнителя.

В зависимости от особенностей проекта порядок разработки программного обеспечения может отличаться, но в общем виде он представлен на рисунке 7.



Рис. 7. Порядок разработки программного обеспечения

Программное обеспечение для управления проектом должно показывать использование каждого ресурса в течение всего жизненного цикла проекта.

Этапы и результаты проектирования включают:

1. описание: совместная работа заказчика (говорит о пользе продукта, требованиях к работоспособности и внешнему виду).

2. архитектура: утверждается язык программирования, база данных, серверы.

3. техническое задание: составляется архитектором на основании описания и ответов заказчика на вопросы, согласовывается с менеджером проекта, затем передается клиенту, производятся правки.

4. макеты (добавляются к техзаданию): интерфейсов, принципиальные схемы устройства, диаграммы структуры базы данных, схемы взаимодействия компонентов.

5. контроль: архитектор устраняет замечания менеджера проектов.

Результатом является техническое задание с понятной и однозначной для заказчика и исполнителя (руководителя проекта, программистов, тестировщиков, дизайнеров и других участников процесса разработки).

Различают следующие типы программного обеспечения:

1. Рабочий стол. Существует два типа программного обеспечения для управления проектами, доступных для руководителей проектов.

Первая категория – это программное обеспечение для настольных компьютеров (Microsoft Project). Однако такое программное обеспечение для управления проектами для настольных компьютеров имеет ограничения, когда оно должно обновляться и обслуживаться более чем одним человеком.

2. Интернет. Программное обеспечение для управления проектами через Интернет. С этим типом пользователи могут получить доступ к веб-приложению и читать, писать или изменять действия, связанные с управлением проектом. Это было хорошее решение для распределенных проектов по отделам и географическим регионам. Таким образом, все заинтересованные стороны проекта имеют доступ к деталям проекта в любой момент времени. Специально эта модель лучше всего подходит для виртуальных команд, работающих в интернете.

Сотрудничество. Программное обеспечение для управления проектом должно облегчать совместную работу команды. Это означает, что соответствующие заинтересованные стороны проекта должны иметь возможность доступа и обновления проектных документов в любое время. Следовательно, программное обеспечение для управления проектом должно иметь контроль доступа и управление аутентификацией для обеспечения больших уровней доступа к заинтересованным сторонам проекта.

2. Планирование. Планирование является одной из основных функций, которые должны быть обеспечены программным обеспечением для управления проектами. Как правило, современное программное обеспечение для управления проектами позволяет рисовать диаграммы Г. Ганта.

3. Отслеживание проблем. В течение жизненного цикла проекта может быть много проблем, связанных с проектом, который требует постоянного отслеживания и мониторинга. Программные дефекты – один из хороших примеров для этого. Следовательно, программное обеспечение для управления проектом должно иметь функции для отслеживания и мониторинга проблем, о которых сообщают различные заинтересованные стороны проекта.

4. Управление портфелем проектов. Управление портфелем проектов является одним из ключевых аспектов, когда организация участвует более чем в одном проекте. Организация должна иметь возможность измерять и контролировать несколько проектов, чтобы организация знала, как проекты в целом развиваются.

5. Управление документами. В проекте используется много документов. Большая часть этих документов должна быть доступна заинтересованным сторонам проекта. Следовательно, программное обеспечение для управления проектом должно иметь средство управления документами с правильной системой контроля доступа.

Задание 1. Используя баланс-N предприятия, сформируйте стартовый баланс инвестиционного проекта программы Project Expert.

Рассмотрите три случая:

1) инвестиционный проект реализуется в рамках целого предприятия;
2) проект касается только одной отрасли (доля ее участия в

выручке предприятия за предшествующий год составила 10%;

3) для реализации проекта создается новая организация с уставным капиталом 100000 руб., с оборудованием стоимостью 90000 руб. и денежными средствами в размере 10000 руб.

Задание 2. Подготовить бизнес-план проекта производственно-экономической деятельности инвестиционного проекта. Бизнес-план должен включать следующие разделы:

- резюме
- информацию о заявителе;
- анализ положения дел в отрасли;
- инвестиционный план;
- план производства;
- план маркетинга;
- финансовый план;
- оценка эффективности проекта;
- анализ рисков.

По результатам подготовки выбрать лучший проект согласно критериям (новизна, значимость, результативность, эффективность).

Контрольные вопросы

1. Что понимают под программным обеспечением?
2. Какую возможность получает разработчик заранее проектируя программное обеспечение?
3. Каков порядок и результат разработки программного обеспечения?
4. Опишите этапы и результаты проектирования в проектной деятельности?
5. Перечислите основные типы программного обеспечения?
6. В чем заключается сущность диаграммы Ганта?
7. С какими проблемами сталкиваются в течении жизненного цикла проекта? Какие мероприятия необходимы для сглаживания программных дефектов?
8. Как осуществляется управление документами в проектной деятельности?

Тема 8. Контроль за ходом реализации проекта методом освоенного объема

Цель: *изучить понятие «контроль»; особенности процедуры контроля за ходом реализации проекта с помощью метода освоенного объема.*

Мониторинг – это контроль, слежение, учет, анализ и составление отчетов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом. Содержание контроля проекта состоит в определении результатов деятельности на основе оценки фактических показателей выполнения работ и сравнения их с плановыми показателями.

Система контроля проекта представляет часть общей системы управления проектом, между элементами которой имеются обратные связи и возможность изменения ранее заданных показателей. При любом нарушении хода выполнения проекта формируется ответное воздействие, направленное на уменьшение возникшего отклонения от плана с учетом изменений в окружающей среде.

Система управления с обратной связью представлена на рисунке 8.

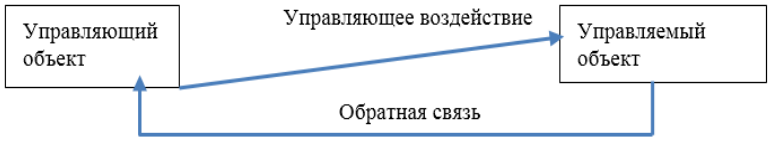


Рис. 8. Система управления с обратной связью

На практике только 5% проектов реализуются в соответствии с первоначальными планами. Чем сложнее и технологичнее проект, тем чаще возникает необходимость перепланирования, и тем большая нагрузка ложится на систему управления проектом, на её подсистемы планирования и контроля. Кроме того, с течением времени могут измениться и потребности, для удовлетворения которых разрабатывался проект.

Требования к системе контроля вырабатывают до начала реализации проекта с участием всех заинтересованных сторон

и определяют состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений.

Для создания эффективной системы контроля необходимы:

– тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;

– точная оценка времени, ресурсов и затрат;

– учет фактического выполнения и затрат во временном разрезе;

– периодическая переоценка времени и затрат, необходимых для выполнения оставшейся работы;

– многократное, периодическое сравнение фактического выполнения и затрат с графиком и бюджетом. Процессы контроля проекта подразделяются на основные и вспомогательные.

Основные процессы:

– общий контроль изменений – координация изменений по проекту в целом;

– ведение отчетности по проекту – сбор и передача отчетной информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, о выполнении плановых показателей, прогноз с учетом имеющихся результатов.

Вспомогательные процессы:

– контроль изменений содержания – контроль за изменениями содержания проекта;

– контроль расписания – контроль за изменениями в расписании проекта;

– контроль затрат – контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;

– контроль качества – отслеживание конкретных результатов проекта для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к нарушению качества;

– контроль риска – реагирование на изменение уровня риска в ходе реализации проекта.

Для измерения прогресса используют различные шкалы в зависимости от специфики выполняемой работы:

– измеримые работы, для которых могут определяться дискретные приращения в соответствии с определенным графиком выполнения, завершение которых приведет к конкретным материальным результатам;

– работы влияния, которые нельзя разбить на дискретные запланированные приращения – работы типа поддержки и руководства проектом, лоббирования во властных структурах;

– контроль прогресса в реализации проекта – это сравнение запланированных и реализованных к соответствующему сроку промежуточных или конечных результатов. С момента начала исполнения проекта задача оценки фактических параметров работ и сравнения их с запланированными параметрами становится основной обязанностью руководителя проекта. Для этого необходима фиксация базового плана. Плановые показатели должны быть утверждены соответствующими руководящими органами и документально оформлены до начала работ.

Основные критерии контроля представлены в таблице 16.

Таблица 16

Критерии контроля

Критерии контроля	Количественные данные	Качественные данные
Время и стоимость	Планируемая дата начала/окончания Фактическая дата начала/окончания Объем выполнения работ Объем предстоящих работ Другие фактические затраты Другие предстоящие затраты	
Качество		Проблемы качества
Организация		Внешние задержки, проблемы внутренней координации ресурсов
Содержание работы		Изменения в объеме работ, технические проблемы

Причинами внесения изменений обычно являются невозможность предвидения на стадии разработки проекта новых проектных решений, более эффективных материалов, конструкций и технологий и

т. д., а также отставание в ходе реализации проекта от запланированных сроков, объемов вследствие непредвиденных обстоятельств. Кто-либо из участников проекта – заказчик, команда проекта или третья сторона – могут инициировать запросы на изменение. Любые из этих вопросов на функциональную модификацию должны быть надлежащим образом задокументированы и пройти через процесс контроля за реализацией изменений. Без такого контроля руководителю проекта будет трудно контролировать исполнение работ оставшейся части проекта.

Методика освоенного объема – это инструмент, с помощью которого можно вовремя узнать об опасности срыва проекта уже на ранней стадии его реализации, когда выполнено всего лишь 15% от общего объема запланированных работ.

Предупреждение о возможном срыве позволит руководителю проекта максимально точно определить потребность в финансировании для завершения работ. При получении неблагоприятного прогноза, могут быть приняты своевременные шаги для корректировки конечных результатов проекта. Если участники проекта будут контролировать фактическую себестоимость проекта с самого начала, то реализованный проект сможет отвечать большему набору изначально запланированных потребительских свойств.

Десять заповедей методики освоенного объема в управлении проектам:

1. определить объем работ (следует определить 100% объема работ, необходимых для выполнения проекта, используя так называемую структуру декомпозиции работ – WBS);

2. создать интегрированный график «Снизу-Вверх» (необходимо объединить основные процедуры планирования, включающие: определение объема работ, расчет расписания и оценку ресурсов, в единый план, состоящий из детально описанных измеримых элементов, под названием план контроля затрат или CAP-планы);

3. обеспечить планирование CAP-планов (доложны отражать утвержденный объем работ, ограниченный временными рамками для выполнения);

4. назначить постоянного ответственного исполнителя каждому из CAP-планов для контроля реализации;

5. определить директивный график, который суммирует CAP-планы (должен быть определен директивный график, который суммировал бы детальные CAP-планы);

6. оценить выполнение проекта по графику (периодически необходимо оценивать фактическое выполнение проекта по отношению к его директивному графику). Отрицательный показатель отклонения по графику означает, что объем выполненных работ по проекту не соответствует объему запланированных работ, то есть, проект отстает от согласованного графика работ;

7. контролировать эффективность понесенных затрат (следует периодически рассчитывать показатель эффективности потраченных денег, который определяется как отношение стоимости освоенного объема работ в процессе выполнения проекта и расходами, которые фактически пришлось понести для того, чтобы достичь этого результата). Самое большое преимущество, которое получает руководитель проекта при применении методики освоенного объема, заключается в возможности постоянного получения данных по эффективности потраченных денег на реализацию проекта. Разница между стоимостью выполненных работ и величиной понесенных при этом затрат составляет фактор эффективности затрат;

8. прогнозировать окончательные затраты на основе реального выполнения проекта (периодически следует пересчитывать стоимость проекта, основываясь на сравнении хода его выполнения с исходным планом).

Один из наиболее полезных аспектов методики освоенного объема – ее способность независимо прогнозировать общий необходимый бюджет проекта, обычно называемый «оценка по завершении». На основании сравнения выполнения проекта с планом, руководитель проекта может точно оценить общие фонды, необходимые для завершения работы. Такие статистические расчеты обеспечивают более реалистичную оценку затрат, необходимых для завершения работ, и являются чем-то вроде проверки умозрительных оценок, производимых обычно на основании принятия желаемого за действительное. В том случае, если расчет затрат, необходимых для завершения работ по проекту, показывает превышение над «официальной» сметной оценкой, руководитель обладающий большими полномочиями должен привести к согласованию эту разницу во мнениях. Если оценка стоимости проекта по завершении, произведенная с помощью методики освоенного объема превышает «официальную» смету проекта, руководитель должен согласовать эти разногласия;

9. управлять оставшимися по проекту работами (следует непрерывно управлять оставшейся частью работ). Какими бы ни были результаты, достигнутые к настоящему времени, в сущности, они являются пройденным этапом, т.е. "что упало, то пропало". Таким образом, любые улучшения выполнения проекта должны быть связаны с будущими работами (задачами), которые находятся на отрезке времени после текущей даты и до завершения проекта;

10. управлять изменениями директивного графика проекта (необходимо непрерывно контролировать директивный график проекта, отслеживая все его изменения).

К методике нужно обращаться всякий раз, когда в проекте присутствует риск роста себестоимости, когда сумма заключенного контракта определена при его заключении, а условия контракта предполагают единовременную выплату всей суммы по его окончании, либо всякий раз, когда компания осуществляет внутренний проект, и основная ставка в экономии денег делается на управление. К методике стоит обратиться и в том случае, если проект выиграет от своевременного предупреждения необходимости ликвидации возможных необратимых последствий, фатальных для жизнеспособности проекта.

Основные расчетные показатели методики освоенного объема.

1. *CV (Cost variance) – ОСТ отклонение по стоимости.* Позволяет оценить стоимостные отклонения и вероятные тенденции, как для отдельных операций, так и для групп операций и проекта в целом.

Данный показатель вычисляется как разница между плановой стоимостью выполненных работ и фактической стоимостью выполненных работ по формуле:

$$CV = BCWP - ACWP, \text{ ОСТ} = \text{ПСВР} - \text{ФСВР} \quad (1)$$

Если показатель CV положителен, работа ведется с экономией бюджета, в противном случае затраты на задачу превышают ее бюджет и работа ведется с перерасходом бюджета.

2. *SV (Schedule variance) – ОСР отклонение по срокам.* Сравнивает плановую стоимость выполненных работ с бюджетом, т.е. с плановой стоимостью запланированных работ и вычисляется по формуле:

$$SV = BCWP - BCWS, \text{ ОСР} = \text{ПСВР} - \text{ПСЗР} \quad (2)$$

Если значение SV положительно, проект по затратам опережает календарный план, в противном случае проект отстает от календарного плана.

3. *BAC (Budget at completion) – БПЗ бюджет по завершении.* Это суммарная стоимость всех работ проекта согласно базовому плану проекта. Значение данного показателя определяется исходя из базового плана проекта путем суммирования плановых затрат на все операции, группы операций или проект в целом.

4. *CPI (cost performance index) – ИВСТ индекс выполнения стоимости.* Отношение плановой и фактической стоимости выполненных работ:

$$CPI = BCWP / ACWP, \text{ ИВСТ} = \text{ПСВР} / \text{ФСВР} \quad (3)$$

Данный показатель характеризует расходование средств. Если CPI1 – экономия бюджета.

5. *SPI (schedule performance index) – ИВСР индекс выполнения сроков.* Отношение плановой стоимости выполненных работ к плановым затратам:

$$SPI = BCWP / BCWS, \text{ ИВСР} = \text{ПСВР} / \text{ПСЗ} \quad (4)$$

Данный показатель характеризует отклонение сроков выполнения работ и используется для прогнозирования сроков завершения проекта. Индикаторы тенденций

6. *FCAC (forecast at completion) – ППЗ прогноз по завершении.* Это сумма фактической стоимости выполненных работ и плановой стоимости оставшихся работ, умноженной на коэффициент исполнения (k). Вычисляется по формуле:

$$FCAC = ACWP + k*(BAC - BCWP) \quad (5)$$

$$\text{ППЗ} = \text{ФСВР} + \text{КИ}*(\text{БПЗ} - \text{ПСВР}) \quad (6)$$

Значение коэффициента исполнения (k) зависит от субъективной оценки текущих отклонений стоимости работ.

- если команда проекта считает, что текущие отклонения носят случайный характер, и в дальнейшем стоимость работ будет соответствовать запланированной, то k = 1.

- если предполагается, что текущие отклонения соответствуют будущим, то значение k полагается обратным индексу выполнения стоимости (CPI), т.е. k = 1/CPI

Данный показатель (FCAC) прогнозирует, с каким бюджетом будет завершен проект при существующем исполнении. FCAC – это прогноз бюджета, получаемый из каждой статусной даты.

7. CVR (completion variance) – ОПЗ отклонение по завершении. Сравнивает бюджет по завершении с прогнозом по завершении (FCAC).

$$CVR = BAC - FCAC, \text{ ОПЗ} = \text{БПЗ} - \text{ППЗ} \quad (7)$$

Отклонение по завершении показывает насколько при существующем исполнении будет превышен или сэкономлен бюджет проекта.

Задание 1. Утвержденный бюджет проекта. Пусть бюджет проекта составляет 1 млн. руб.

Плановый объем, который необходимо было выполнить к моменту статусной даты. Для этого необходимо знать, сколько физической и интеллектуальной работы мы должны были выполнить для завершения запланированных работ, и стоимость запланированных работ. Эта информация содержится в базовом плане проекта, создаваемом на этапе планирования. Пусть длительность нашего проекта 12 месяцев. Период отчетности – квартал. За первый квартал запланированный объем составляет три операции по 100 тыс. руб. каждая. Итого плановый объем (BCWS) за первый квартал составляет 300 тыс. руб.

Освоенный объем за отчетный период. Для этого необходимо знать объем работ, который мы фактически выполнили за отчетный период и их плановую стоимость.

Пусть за первый квартал было выполнено две операции, плановая стоимость каждой из которых составляла 100 тыс. руб. Тогда освоенный объем (BCWP) за первый квартал составит 200 тыс. руб.

Фактически произведенные затраты за отчетный период. Из финансовых результатов известно, что за первый квартал для осуществления проекта мы потратили 300 тыс. руб., т.е. фактические затраты (ACWP) составляют 300 тыс. руб.

Провести анализ полученной информации за первый квартал проекта, рассчитав показатели методики освоенного объема. Результаты расчета приведены в таблице 17.

Таблица 17

Значения показателей методики освоенного объема

Наименование показателя	Обозначение показателя	Значение показателя, тыс. руб.
Отклонение по стоимости	CV	
Отклонение по срокам	SV	
Индекс выполнения стоимости	CPI	
Индекс выполнения сроков	SPI	
Прогноз при завершении k=1/CPI	FCAC	
Отклонение при завершении	CV	

Обсудить полученные результаты и сделать выводы.

Задание 2. Разработать опорный план проекта и провести анализ и прогнозирование хода выполнения проекта методом освоенного объема. В качестве графика проекта принять модель, полученную в рамках темы № 4.

Задание 3. Построить матрицу ответственности и опорный план проекта, используя данные о продолжительности, стоимости работ и исполнителе. Обсудить полученные результаты и сделать выводы.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под мониторингом? В чем заключается сущность
2. проведения процедуры контроля?
3. Опишите систему управления с обратной связью.
4. Перечислите основные критерии для проведения контроля
5. проектной деятельности?
6. Какие требования выдвигают для создания эффективной системы
7. контроля?
8. На какие виды классифицируются процессы контроля? Дайте им
9. краткую характеристику?
10. Что представляет собой методика освоенного объема? Какова
11. сущность данной методики?
12. Перечислите десять заповедей методики освоенного объема.
13. Дайте краткую характеристику каждой из заповедей.
14. Обоснуйте необходимость применения методики освоенного
15. объема.

Тема 9. Правовые аспекты управления проектами. Нормативно-правовые акты РФ и Самарской области

Цель: *изучить правовые аспекты управления проектами; нормативные и правовые акты функционирующие в России и Самарской области.*

Система правового обеспечения проекта – это использование юридических знаний, методов и средств на всех этапах управления проектом с целью обеспечения эффективности и результативности проекта.

Основная цель системы правового обеспечения проекта – легализация всех инструментов проектной деятельности. Под легализацией в данном случае понимается придание юридической

силы документам, действиям, процедурам, создаваемым и осуществляемым в ходе реализации проекта

Национальный проект – проект, обеспечивающий достижение целей и целевых показателей.

Федеральный проект – проект, обеспечивающий достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта и достижение иных целей и показателей.

Ведомственный проект – проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти.

Региональный проект – проект, обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Российской Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории указанного субъекта Российской Федерации.

Характерные действия правового обеспечения этапа разработки:

– легализация идеи проекта;

– легализация проектного бюджета;

– легализация организационной структуры проекта (создание команды проекта);

– установление прав, обязанностей, требований к участникам команды, формирование системы наказаний и поощрений, правовое обеспечение проектной безопасности (страхование, гарантия информационной безопасности);

– правовое обеспечение управления проектными контрактами и поставками.

К специфическим методам и приемам правового регулирования можно отнести: решение определенных правовых задач, проведение правового анализа, разработка нормативных актов, способствующих эффективной деятельности проекта, проведение мониторинга и правовых проверок, отслеживание за ходом выполнения условий контракта членами команды проектной деятельности.

Задание 1. Приведите пример распределения ответственности при согласовании условий контрактов в проектной деятельности (табл. 19).

Таблица 19

Распределение ответственности при согласовании условий контрактов

№	Роль в команде проекта, служба организации	Условия контракта
1		
2		
...		
9		

Задание 2. Дайте характеристику применения процедур правового мониторинга в таблице 20.

Таблица 20

Правовые процедуры на различных фазах проекта

Фаза проекта	Характерные процедуры правового обеспечения
Начальная фаза	
Фаза разработки	
Фаза реализации	
Завершающая фаза	

Задание 3. Проанализируете нормативно-правовые акты РФ и Самарской области.

1. Выделите критерии по которым реализуются нормативные и правовые акты, применяемые в России и Самарской области.

2. Укажите системные проблемы, с которыми сталкиваются при реализации нормативно-правовых актов в РФ и Самарской области.

3. Перечислите и охарактеризуйте основные направления по совершенствованию реализации национальных проектов.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под системой правового обеспечения проекта? Какова основная цель системы правового обеспечения проекта?
2. Перечислите и дайте характеристику видам проектов, реализуемых в Постановлении Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 10.07.2020) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»?
3. Что понимают под национальными проектами и каково их значение для проектной деятельности?
4. Опишите особенности и критерии реализации национальных проектов?

5. Что представляет федеральный проект? Какого значение Федерального проекта для проектной деятельности?
6. Дайте определение ведомственному проекту.
7. Перечислите основные критерии по которым реализуется ведомственный проект?
8. Что понимают под региональным проектом? Какого значение регионального проекта для проектной деятельности?
9. Какие требования необходимо соблюдать при реализации регионального проекта?

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта. Построение «Дерева целей» проекта.
12. Предынвестиционные исследования.
13. Проектный анализ, его структура и назначение.
14. Категории и виды эффективности проекта.
15. Схема оценки эффективности проекта.
16. Критерии эффективности проекта.
17. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
18. Виды планов. Принципы планирования.
19. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
20. Планирование содержания проекта.
21. Структуризация проекта: принципы и последовательность.
22. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
23. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
24. Материально-техническая подготовка проекта.
25. Закупки и поставки. Структура задач МТП.

26. Подрядные торги и контракты.
27. Управление интеграцией проекта.
28. Управление содержанием проекта.
29. Управление временем проекта.
30. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
31. Методы расчета сетевых моделей.
32. Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
33. Метод PERT.
34. Метод GERT.
35. Корректировка сетевого графика.
36. Управление расписанием.
37. Назначение, типы и порядок разработки смет.
38. Структура сметной стоимости и методы ее определения.
39. Бюджетирование проекта.
40. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость.
41. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта.
42. Преимущества и недостатки оргструктур управления проектом.
43. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
44. Стили поведения людей и стратегия их использования.
45. Стили руководства и лидерства.
46. Проектный офис (назначение, функции).
47. Цель, назначение и методы контроля проекта.
48. Процессы контроля.
49. Технология управления изменениями.
50. Контроль стоимости проекта.
51. Традиционный метод контроля и метод освоенного объема.
52. Оценка текущего статуса проекта и прогнозирование изменений.
53. Методы, задачи и виды контроля.
54. Управление коммуникациями в проекте.
55. Управление завершением проекта.
56. Риски в проектном управлении.
57. Организация подрядных торгов.
58. Правовые аспекты управления проектами.
59. Основные требования к проектам. Обеспечение качества проекта.
60. Бизнес-план инвестиционного проекта.

Рекомендуемая литература

1. Баулина, О. А. Управление проектами : учебно-методическое пособие / О. А. Баулина, В. В. Клюшин. – Волгоград : ВолгГАСУ, 2016, 156 с. – Режим доступа: http://www.vgasu.ru/publishing/on-line/

2. Грудкин, А. А. Управление проектами : учебник. – Орёл : Изд-во Орел ГАУ, 2015. – 361 с. – Режим доступа: http://rucont.ru/-efd/349363

3. Новикова, И. В. Управление региональными проектами и программами : учебное пособие / С. Б. Рудич, И. В. Новикова. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2017. – 278 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/622857

Оглавление

Предисловие…….. 3

Тема 1. Проведение классификации проектов. Определение участников проекта. Признаки проекта …..... 4

Тема 2. Разработка концепции проекта. Построение дерева целей. Разработка устава проекта …… 7

Тема 3. Структуризация проекта: построение дерева работ, стоимости, решений, ресурсов, матрицы ответственности ... 10

Тема 4. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования ……... 16

Тема 5. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT……..... 19

Тема 6. Оптимизация расписания проекта по времени и стоимости …….....….. 23

Тема 7. Программное обеспечение управления проектами ... 28

Тема 8. Контроль за ходом реализации проекта методом освоенного объема ……. 32

Тема 9. Правовые аспекты управления проектами. Нормативно-правовые акты РФ и Самарской области ….....…. 40

Вопросы для подготовки к экзамену ……..…….. 43

Рекомендуемая литература ……... 45

Учебное издание

Курмаева Ирина Сергеевна
Баймишева Татьяна Ахтамовна
Жичкин Кирилл Александрович

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания

Подписано в печать 18.07.2022. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 2,73; печ. л. 2,94.
Тираж 50. Заказ № 167.

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.

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

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

Т. Г Лазарева, Н. И. Власова, Е. Г. Александрова

Г О С У Д А Р С Т В Е Н Н Ы Е И М У Н И Ц И П А Л Ь Н Ы Е Ф И Н А Н С Ы

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 336(075.8)
ББК 65.26я73
Л17

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Лазарева, Т. Г.
Л17 Государственные и муниципальные финансы : методические указания / Т. Г. Лазарева, Н. И. Власова, Е. Г. Александрова. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 40 с.

Методические указания содержат теоретические аспекты и практические задания, разработанные по каждой теме дисциплины «Государственные и муниципальные финансы». После каждой темы приводятся контрольные вопросы для проверки знаний обучающихся.

Методические указания предназначены для обучающихся направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

© ФГБОУ ВО Самарского ГАУ, 2022
© Лазарева Т. Г., Власова Н. И., Александрова Е.Г., 2022

Предисловие

Методические указания предназначены для освоения курса «Государственные и муниципальные финансы» на практических занятиях.

Целью освоения дисциплины «Государственные и муниципальные финансы» является формирование у обучающихся системы знаний по основам теории государственных и муниципальных финансов, а также получение практических навыков по планированию, анализу доходов и расходов государственных и муниципальных учреждений различных отраслей, оценке показателей эффективности их деятельности.

Задачи дисциплины:

– формирование у обучающихся финансово-экономического мышления и высокого уровня экономической культуры;

− выработка навыков творческого анализа сложных процессов финансовой действительности;

− осмысление сути финансовых процессов, происходящих в современной российской экономике и в глобализирующемся мире;

− наработка практических навыков в сфере управления государственными и муниципальными финансами.

Содержание и структура методических указаний соответствует рабочей программе дисциплины «Государственные и муниципальные финансы».

В учебном издании представлены темы, охватывающие курс дисциплины, а также методическое обеспечение – вопросы для обсуждения на практических занятиях и для подготовки к экзамену, практические задания, список рекомендуемой литературы.

Методические указания позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и экзамену по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Тема 1. Финансы как экономическая категория: сущность, функции, принципы

Цель. Изучить и закрепить понимание сущности, функций, принципов и назначения финансов.

Финансы представляют собой экономические отношения, связанные с формированием, распределением и использованием денежных средств, необходимых для выполнения функций государства и решения экономических, социальных и политических задач.

Сущность финансов, закономерности их развития, сфера действия и роль в процессе расширенного воспроизводства определяются природой и функциями государства. Социально-экономическая сущность финансов в государственной сфере состоит в исследовании вопроса, за счет кого государство получает финансовые ресурсы и в чьих интересах использует эти средства.

Функции финансов конкретизируют их сущность, раскрывают ее содержание. Финансам в развитой рыночной экономике присущи следующие функции:

1. *Воспроизводственная функция* финансов заключается в обеспечении непрерывного кругооборота капитала. Активно участвуя во всех стадиях расширенного воспроизводства, финансы способствуют росту собственного капитала и доходности организации. В результате участия финансов в производственной деятельности организации происходит формирование денежных доходов, фондов накопления и потребления, оптимизируется соотношение между ними. Воспроизводственная функция характерна для финансов организаций, деятельность которых осуществляется в сфере материального производства. Основные функции государственных финансов – распределительная и контрольная, осуществляемые одновременно;

2. *Распределительная функция* финансов является главной, поскольку доминирующая характеристика финансовых отношений – их распределительный характер. Основными объектами распределения, как уже отмечалось ранее, являются стоимость валового внутреннего продукта (ВВП) и национальный доход. С помощью финансового механизма осуществляется первичное распределение и последующее перераспределение финансовых ресурсов;

3. *Контрольная функция* финансов проявляется в контроле над распределением стоимости общественного продукта на различных стадиях его движения по соответствующим фондам и расходованием их по целевому назначению и достижению заданного результата. Контрольная функция реализуется через механизм финансового контроля. Основу контрольной функции финансов составляет движение финансовых ресурсов.

4. *Регулирующая функция.* Совокупность норм, правил, положений, правовых актов призвана регулировать финансовую деятельность и тем самым регулировать воспроизводственный процесс. Регулирующая функция финансов проявляется на всех уровнях, во всех сферах, звеньях организации собственно финансовых отношений, в иерархии ее построения;

5. *Стабилизационная функция.* Суть ее заключается в том, чтобы обеспечить для всех хозяйствующих субъектов и граждан стабильные условия в экономических и социальных отношениях.

Задание 1.1. Проанализируйте существующие точки зрения экономистов относительно сущности и функций финансов.

Задание 1.2. Ответьте на вопросы тестовых заданий.

1. Укажите, с чем связана объективная необходимость возникновения финансов?

а) с существованием государства;

б) с потребностями хозяйствующих субъектов и государства в финансовых ресурсах;

в) с товарно- денежными отношениями;

г) с товарным производством.

2. Укажите в каких функциях проявляется сущность финансов:

а) образования и использования денежных фондов;

б) аккумулирующей, стимулирующей, контрольной;

в) распределительной, контрольной, стимулирующей.

3. Финансы представляют собой:

а) денежные распределительные отношения по поводу формирования централизованных и децентрализованных денежных средств;

б) денежные фонды;

в) денежные распределительные отношения по поводу создания и использования фондов денежных средств;

г) денежные ресурсы.

4. Финансовая система состоит из следующих подсистем:

а) государственные и муниципальные финансы, финансы хозяйствующих субъектов, финансы граждан, финансы хозяйствующих субъектов;

б) государственные и муниципальные финансы, финансы хозяйствующих субъектов, страхование

5. К финансовым ресурсам относятся:

а) денежные доходы хозяйствующих субъектов и государства;

б) денежные ресурсы предприятий, организаций, государства, населения;

в) денежные ресурсы предприятий и граждан;

г) денежные поступления в бюджет и внебюджетные фонды.

6. Денежные фонды, формируемые за счёт финансовых ресурсов:

а) финансовые рынки; б) финансовые резервы;

в) финансовые инструменты; г) финансовые фонды.

7. Укажите, какие из перечисленных подразделений входят в состав финансовой системы?

а) государственные финансы; б) кредитно-банковская система;

в) Центральный банк РФ; г) фондовый рынок.

8. Укажите стадии общественного производства, на которых возникают финансовые отношения:

а) на стадии производства;

б) на стадии распределения;

в) на стадии распределения и обмена;

г) на стадии производства и обмена.

9. Формами финансового обеспечения потребностей общественного производства являются:

а) самофинансирование и государственное финансирование;

б) кредитование;

в) государственное финансирование;

г) самофинансирование, кредитование и государственное финансирование.

10. В условиях экономики государственное регулирование экономических процессов осуществляется в следующих формах:

а) саморегулирование;

б) кредитование;

в) государственное регулирование;

г) саморегулирование, кредитование, государственное регулирование.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой финансы? Какими основными признаками они обладают?

2. Объясните, на какой стадии воспроизводственного процесса возникают финансы и почему.

3. Можно ли поставить знак равенства между понятиями финансы и деньги?

4. Какая экономическая категория выступает исходной основой для возникновения финансов?

5. Охарактеризуйте распределительную функцию финансов. 6. В чем состоит роль контрольной функции?

7. Какова роль финансов в процессе расширенного воспроизводства?

Тема 2. Содержание и значение государственных и муниципальных финансов

Цель. Изучить сущность государственных и муниципальных финансов, их структуру и функции.

Государственные и муниципальные финансы – это совокупность экономических отношений, возникающих в реальном денежном обороте по поводу формирования, распределения и использования централизованных фондов финансовых ресурсов.

Государственные и муниципальные финансы выражают экономические отношения, связанные с обеспечением централизованными источниками финансирования государственного и муниципального секторов экономики, наиболее значимых программ развития производства и общественного сектора, организаций и учреждений бюджетной сферы и т.п. Их функционирование направлено на достижение общих целей развития социально ориентированной экономики.

Государственные и муниципальные финансы функционируют в рамках финансовой системы государства и являются ее центральным звеном. Состав государственных и муниципальных финансов представлен бюджетной системой, системой внебюджетных фондов и системой государственного и муниципального кредитования.

Государственные и муниципальные финансы как экономическая категория проявляются в выполняемых ими *функциях*:

1. *Функция планирования* предполагает формулирование целей и выбор путей на основании разграничения полномочий и предметов ведения между Федерацией, субъектами Федерации и органами местного самоуправления;

2. *Функция организации* включает бюджетное устройство, бюджетную классификацию, предполагает необходимость определения порядка составления, утверждения и исполнения бюджетов, разграничение полномочий законодательных и исполнительных органов власти в бюджетном процессе и др.;

3. *Функция стимулирования* основывается на деятельности, направленной на реализацию поставленных целей;

4. *Функция контроля* означает содействие реализации поставленных целей;

5. *Распределительная функция* государственных и муниципальных финансов заключается в том, что через распределение и перераспределение вновь созданной стоимости обеспечиваются общегосударственные потребности, формируются источники финансирования общественного сектора экономики, достигается сбалансированность бюджетов и внебюджетных фондов в рамках единой бюджетной системы РФ.

Задание 2.1. На основе изучения нормативных актов и литературных источников охарактеризуйте состав территориальных финансов Республики Татарстан и Самарской области.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие государственных и муниципальных финансов.
2. Какие функции присущи экономической категории государственных и муниципальных финансов?
3. Каково назначение и роль территориальных финансов?
4. Перечислите элементы территориальных финансов.
5. Что представляют собой муниципальные финансы?

Тема 3. Бюджетное устройство и бюджетная система

Цель. Изучить и закрепить понимание экономической сущности бюджета, основ функционирования бюджетной системы, бюджетного устройства.

Бюджетное устройство определяет организацию государственного бюджета и бюджетной системы страны, взаимоотношения между ее отдельными звеньями, правовые основы функционирования бюджетов, входящих в бюджетную систему, состав и структуру бюджетов, процедурные стороны формирования бюджетных средств и т.д.

Основы бюджетного устройства определяются формой государственного устройства страны, действующими в ней основными законодательными актами, ролью бюджета в общественном воспроизводстве и социальных процессах.

Основы бюджетного устройства в Российской Федерации определяются Конституцией страны и ее государственным устройством как федеративной республики, субъектами Федерации которой являются республики в составе РФ, края, области, автономные округа и автономные области.

Бюджетная система – это совокупность бюджетов государства, административно-территориальных образований, самостоятельных в бюджетном отношении государственных учреждений и фондов, основанная на экономических отношениях, государственном устройстве и правовых нормах.

В соответствии с Конституцией РФ и Бюджетным кодексом РФ бюджетная система России состоит из трех уровней:

– федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов;

– бюджетов субъектов Российской Федерации (региональных бюджетов) и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов;

– местных бюджетов.

Все указанные бюджеты разрабатываются и утверждаются в форме федеральных законов, законов субъектов РФ и правовых актов представительных органов местного самоуправления соответственно.

Функционирование бюджетной системы строится на следующих принципах:

1. Единства бюджетной системы РФ;

2. Разграничения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов между бюджетами бюджетной системы РФ;

3. Самостоятельности бюджетов;

4. Равенства бюджетных прав субъектов РФ, муниципальных образований;

5. Полноты отражения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов;

6. Сбалансированности бюджета;

7. Эффективности использования бюджетных средств;

8. Общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов;

9. Прозрачности (открытости);

10. Достоверности бюджета;

11. Адресности и целевого характера бюджетных средств;

12. Подведомственности расходов бюджетов;

13. Единства кассы.

Задание 3.1. Выпишите основные термины темы «Бюджетное устройство и бюджетная система».

Задание 3.2. Подготовьте информационное сообщение(доклад) на одну из представленных ниже тем.

1. Этапы развития бюджетной системы СССР.

2. Характеристика бюджетной системы РФ на современном этапе.

3. Этапы становления и развития бюджетного устройства РФ, необходимость его дальнейшего реформирования.

4. Влияние реформы системы государственной власти и местного самоуправления на организацию бюджетной системы РФ.

5. Совершенствование бюджетного законодательства в вопросах построения бюджетной системы РФ.

6. Перспективы развития внебюджетных фондов в РФ.

Контрольные вопросы

1. С каких точек зрения можно рассматривать бюджет? В чем специфика бюджета как экономической категории?

2. Что представляет собой бюджетное устройство?

3. Назовите основные типы бюджетного устройства.

4. Сформулируйте принципы организации бюджетного устройства в РФ.

5. Какие из принципов бюджетной системы можно отнести к требованиям построения и функционирования бюджетной системы в целом, а какие – к организации и реализации бюджетного процесса?

6. Назовите звенья бюджетной системы РФ.

7. Обоснуйте, почему бюджетная система Российской Федерации является трехуровневой. Чем структура российской бюджетной системы отличается от структуры бюджетных систем других государств с федеративным устройством?

Тема 4. Бюджетная классификация

Цель. Изучить экономическую сущность бюджетной классификации, рассмотреть особенности ее построения.

Бюджетная классификация РФ – это группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов бюджетной системы РФ, используемая для составления и исполнения бюджетов, а также группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов и (или) операций сектора государственного управления, используемая для ведения бюджетного (бухгалтерского) учета, составления бюджетной (бухгалтерской) и иной финансовой отчетности, обеспечивающей сопоставимость показателей бюджетов бюджетной системы РФ.

Бюджетная классификация необходима органам государственного власти и местного самоуправления для: бюджетного планирования и прогнозирования; управления процессом исполнения бюджетов; ведения бюджетного учета и составления бюджетной отчетности; осуществления бюджетного контроля; анализа составления и исполнения бюджетов.

Бюджетная классификация РФ включает:

– классификацию доходов бюджетов;

– классификацию расходов бюджетов;

– классификацию источников финансирования дефицитов бюджетов;

– классификацию операций публично-правовых образований (операций сектора государственного управления).

В соответствии с бюджетной классификацией каждому источнику доходов присваивается двадцатизначный код. Код классификации доходов бюджетов Российской Федерации состоит из:

1. Кода главного администратора доходов бюджета;
2. Кода вида доходов;
3. Кода подвида доходов.

В соответствии с бюджетной классификацией каждому направлению расходования присваивается двадцатизначный код. Код классификации расходов бюджетов состоит из:

1. Кода главного распорядителя бюджетных средств;
2. Кода раздела, подраздела, целевой статьи и вида расходов.

Задание 4.1. По наименованию дохода укажите его код, согласно бюджетной классификации доходов бюджетов. По возможности, проставьте код администратора поступлений в бюджет. Решение оформите в таблице, включающей две графы: наименование дохода; код:

1. Налог на прибыль организаций, зачисляемый в бюджеты субъектов РФ;
2. Налог на доходы физических лиц с доходов, облагаемых по налоговой ставке, установленной п. 1 ст. 224 Налогового кодекса РФ, за исключением доходов, полученных физическими лицами, зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей, частных нотариусов и других лиц, занимающихся частной практикой;
3. Налог на добавленную стоимость на товары (работы, услуги), реализуемые на территории РФ;
4. Акцизы на табачную продукцию, производимую на территории РФ;
5. Акцизы на автомобили легковые и мотоциклы, ввозимые на территорию РФ;
6. Доходы от выдачи патентов на осуществление предпринимательской деятельности при применении упрощенной системы налогообложения;
7. Единый сельскохозяйственный налог;
8. Налог на имущество физических лиц, взимаемый по ставкам, применяемым к объектам налогообложения, расположенным в границах внутригородских муниципальных образований городов федерального значения г. Москвы и г. Санкт-Петербурга;

9. Транспортный налог с физических лиц;

10. Налог на добычу полезных ископаемых;

11. Доходы от продажи земельных участков, находящихся в собственности поселений (за исключением земельных участков муниципальных автономных учреждений, а также земельных участков муниципальных унитарных предприятий, в том числе казенных);

12. Вывозные таможенные пошлины на нефть сырую.

Задание 4.2.

4.2.1. По наименованию подразделов расходов бюджетов определите раздел, а также коды раздела и подразделов по классификации расходов бюджетов:

1. Экологический контроль;

2. Сбор, удаление отходов и очистка сточных вод;

3. Охрана объектов растительного и животного мира и среды обитания;

4. Прикладные научные исследования в области охраны окружающей среды;

5. Другие вопросы в области охраны окружающей среды. Решение оформите в таблице, включающей две графы: наименование подраздела; код.

4.2.2. Определите коды следующих разделов расходов бюджетов: образование, социальная политика. Укажите коды и наименование подразделов данных разделов.

Задание 4.3. По наименованию источника финансирования дефицита бюджета укажите его код, согласно бюджетной классификации. Решение оформите в таблице, включающей две графы: наименование источника финансирования дефицита бюджета; код:

1. Размещение государственных ценных бумаг РФ, номинальная стоимость которых указана в валюте РФ;

2. Получение кредитов от кредитных организаций бюджетом Федерального фонда обязательного медицинского страхования в валюте РФ;

3. Полученные кредитов от других бюджетов бюджетной системы РФ федеральным бюджетом в валюте РФ;

4. Получение РФ кредитов международных финансовых организаций в валюте РФ;

5. Средства от продажи акций и иных форм участия в капитале, находящихся в федеральной собственности;

6. Поступления от реализации государственных запасов драгоценных металлов и драгоценных камней на внутреннем рынке;

7. Размещение государственных ценных бумаг РФ, номинальная стоимость которых указана в иностранной валюте;

8. Получение РФ кредитов кредитных организаций в иностранной валюте.

Контрольные вопросы

1. Определите основную задачу статистики государственных финансов.

2. Поясните, как статистика государственных финансов связана с бюджетной классификацией РФ?

3. Дайте определение бюджетной классификации РФ.

4. Как представлена структура кода бюджетной классификации, сколько знаков она включает?

5. Сколько классификаторов включает действующая бюджетная классификация?

6. Приведите определение каждого вида бюджетной классификации.

7. Какие полномочия имеют органы власти субъектов РФ и органы местного самоуправления в части уточнения и развития бюджетной классификации РФ?

Тема 5. Экономическая роль и функции бюджета. Доходы бюджетов

Цель. Изучить экономическую сущность бюджета, его основных функций. Получить представление о взаимодействиях между бюджетами РФ, роли и значении бюджета в социально-экономическом развитии общества.

В ст. 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации приведено общее понятие бюджета «Бюджет форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления».

Бюджет представляет собой сложное многогранное явление и должен рассматриваться с нескольких сторон. Во-первых, по

экономической сущности бюджет выражает определенные финансовые отношения, имеющие свою специфику, Во-вторых, бюджет – это финансовый план государства, состоящий из доходной и расходной частей и имеющий силу закона; В третьих – это фонд денежных средств. Тем не менее в специальной и учебной российской литературе бюджет традиционно рассматривается как сложная социально-экономическая и правовая категория.

Экономическую категорию бюджета можно трактовать как совокупность экономических (денежных) отношений органов государственной власти и местного самоуправления с юридическими и физическими лицами, связанных с перераспределением валового национального продукта и части национального богатства в связи с необходимостью удовлетворения социально-экономических и властно-политических функций государства и его граждан.

Многие отечественные авторы (Л.А. Дробозина, В. Г. Игнатов и др.) считают, что сущность бюджета проявляется двумя его функциями: распределительной и контрольной.

С помощью *распределительной функции* осуществляется аккумуляция части общественного продукта в бюджете, как централизованном фонде денежных средств, и распределение бюджетных средств между территориями страны, отраслями народного хозяйства, производственной и непроизводственной сферами, между хозяйствующими субъектами, между населением.

Отношения, связанные с изъятием части средств хозяйствующих субъектов и населения в пользу государства, представляют собой одну из групп бюджетных отношений.

Контрольная функция бюджета неотделима от распределительной. Процессы распределения невозможны без осуществления финансового контроля, в то же время объектом финансового контроля являются именно распределительные отношения в обществе. Контрольная функция бюджета дает возможность осуществлять контроль за оптимальностью процессов распределения бюджетных средств, за сопоставлением результатов распределения по стоимости и в натуральной форме.

Контрольная функция бюджета позволяет количественно оценить эффективность использования бюджетных средств, в частности, и всех финансовых ресурсов в целом, так как именно бюджет и его состояние является одним из главных критериев состояния не только финансовой системы страны, но и всей экономики в целом.

Планирование бюджетных показателей осуществляется на основе планов-прогнозов социально-экономического развития страны, поэтому невыполнение бюджета свидетельствует о невыполнении других экономических и производственных показателей в целом по стране.

Доходы бюджета – экономические отношения между государством и другими субъектами по поводу безвозмездного изъятия в распоряжение государства части стоимости общественного продукта и национального богатства.

Доходы по своему материальному воплощению – денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствие с действующим законодательством в распоряжение органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Задание 5.1. Ответьте на вопросы тестовых заданий.

1. Государственный бюджет представляет собой:

а) баланс доходов и расходов;

б) смету;

в) форму образования и использования централизованного фонда денежных средств государства.

2. Доходы, которые полностью или в твёрдо фиксированной доле на постоянной основе в установленном порядке поступают в бюджет, называют:

а) дотации;

б) закреплённые доходы;

в) заёмные средства;

г) регулирующие доходы.

3. Экономические отношения по поводу формирования централизованных фондов государства:

а) бюджетные расходы;

б) бюджетные доходы;

в) трансферты;

г) бюджетный контроль.

4. Доходная часть федерального бюджета формируется за счёт:

а) налогов и неналоговых доходов;

б) налогов, сборов, доходов от внешнеэкономической деятельности;

в) налогов, сборов, неналоговых поступлений и доходов целевых бюджетных фондов.

5. К неналоговым доходам федерального бюджета относятся:

а) акцизы;

б) доходы от внешнеэкономической деятельности;

в) таможенные пошлины;

г) платежи за пользование природными ресурсами.

6. Текущие расходы бюджета – это средства на финансирование:

а) инновационной деятельности;

б) капитального строительства;

в) платежей по внутренним и внешним займам;

7. Капитальные расходы бюджета – это часть расходов бюджета, обеспечивающая:

а) инновационную деятельность;

б) инновационную и инвестиционную деятельность;

в) оплату труда;

г) оплату труда, социальные выплаты, компенсации.

8. Финансирование государственных расходов осуществляется в формах:

а) кредитное обеспечение;

б) самофинансирование;

в) бюджетное финансирование;

г) кредитное обеспечение, самофинансирование, бюджетное финансирование.

9. Государственные расходы осуществляются из:

а) внебюджетных фондов;

б) денежных фондов предприятий;

в) бюджетов различных уровней;

г) денежных накоплений граждан.

10. Финансовые отношения, связанные с использованием централизованных и децентрализованных фондов государства:

а) налоги;

б) государственные займы;

в) государственные доходы;

г) государственные расходы.

Задание 5.2. По статистическим данным проанализируйте исполнение Федерального бюджета по доходам и расходам за два предыдущих года и составьте аналитическую записку. Определите величину абсолютного и относительного бюджетного дефицита (профицита).

Задание 5.3. Требуется определить: какие из перечисленных ниже налогов формируют налоговые доходы федерального бюджета, бюджета субъекта РФ, бюджета муниципального района и бюджета поселения:

1. Налог на добавленную стоимость;
2. Акцизы на спирт этиловый из пищевого сырья;
3. Акцизы на автомобильный и прямогонный бензин, дизельное топливо, моторные масла;
4. Налог на добычу полезных ископаемых в виде углеводородного сырья;
5. Сбор за пользование объектами водных биологических ресурсов;
6. Налог на имущество организаций;
7. Транспортный налог;
8. Налог на доходы физических лиц;
9. Налог на добычу общераспространенных полезных ископаемых;
10. Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения;
11. Земельный налог;
12. Налог на имущество физических лиц;
13. Единый сельскохозяйственный налог.

В необходимом случае указываются проценты поступления налогов и сборов в тот или иной бюджет.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение бюджета как экономической категории.
2. Перечислите и объясните основные функции бюджета.
3. Как трактует доходы Бюджетный кодекс РФ?
4. За счет каких источников формируются доходная часть федерального бюджета?
5. За счет каких источников формируются доходная часть региональных бюджетов?
6. За счет каких источников формируются доходная часть местных бюджетов?

Тема 6. Система налогов в РФ

Цель. Изучить налоговую систему РФ, освоить принципы формирования и функционирования налоговой системы.

Система налогов – совокупность налогов, сборов и других обязательных платежей, взимаемых на определенной территории.

В России система налогов включает в себя *три уровня*, определена Налоговым кодексом и содержит следующие виды налогов и сборов: федеральные налоги и сборы (ст. 13 НК РФ); региональные налоги и сборы (ст. 14 НК РФ); местные налоги и сборы (ст. 15 НК РФ).

Налоговым кодексом РФ предусмотрены также специальные налоговые режимы, представляющие собой особый (более льготный в сравнении с общим режимом налогообложения) порядок уплаты налогов для отдельных категорий налогоплательщиков.

Налоговая система представляет собой совокупность всех налогов и сборов, методов и принципов их построения, способов исчисления и взимания, налоговый контроль, устанавливаемый в законодательном порядке.

Контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налогов в бюджетную систему осуществляет Федеральная налоговая служба (ФНС РФ), деятельность которой координирует Министерство финансов РФ.

Принципы, положенные в основу формирования налоговой системы РФ, приведены в статье 3 НК РФ:

1. Принцип всеобщности;
2. Принцип равенства;
3. Принцип экономической обоснованности;
4. Принцип единства экономического пространства;
5. Принцип налогового федерализма;
6. Принцип определенности;
7. Принцип признания правоты налогоплательщика.

Помимо принципов, закрепленных налоговым законодательством РФ, по умолчанию применяются принципы удобства и экономичности, которые некорректно закреплять законом ввиду многогранности их трактовки с позиции участников налоговых отношений.

Управление налогообложением осуществляется посредством функционирования налогового механизма. *Налоговый механизм* – это система форм и методов использования государством на практике потенциала объективной экономической категории «налог» с целью обеспечения реализации соответствующей налоговой политики в рамках экономической системы. Налоговый механизм можно определить как систему взаимосвязанных элементов, которая определяет порядок налогообложения с целью реализации соответствующей налоговой политики.

Результатом управления налогообложением выступает налоговая политика. *Налоговая политика* представляет собой совокупность государственных мероприятий в области налогообложения, направленных на достижение определенных целей.

Задание 6.1. Определите признаки, разделяющие понятия «налог» и «сбор»: регистрационный характер, безэквивалентность, обязательность, правопреемственность, принудительность, разрешительный характер, нерегулярный характер уплаты, уплата до начала хозяйственной деятельности.

Задание 6.2. С 1 января 2009 г. по налогу на прибыль снижена ставка с 24 до 20%. Объясните, как это изменение может повлиять на развитие производства.

Задание 6.3. Определите составные элементы налоговой системы: совокупность элементов налога; совокупность налогов и сборов; система государственных органов, осуществляющих контроль за исчислением и уплатой налогов; принципы построения налогов; методы и формы налогообложения; система государственной поддержки малого бизнеса; разграничение полномочий федеральных, региональных и местных органов власти; компетентность законодательных и исполнительных государственных органов при разработке налогового законодательства.

Задание 6.4. Постройте схему состава и структуры налоговых органов.

Задание 6.5. Используя данные официальной статистики, проанализируйте динамику за последние 5 лет показателей, характеризующих контрольную деятельность налоговых органов (результаты и эффективность проведения камеральных (или выездных) налоговых проверок).

Задание 6.6. Проанализируйте структуру доходов бюджета и определите величину налоговых доходов за последние пять лет.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается экономическая сущность налога?
2. Назовите отличительные признаки налога от сбора.
3. Приведите примеры сборов, применяемых в современной России.
4. Назовите элементы налогообложения.
5. В чем заключается разница понятий: система налогов и налоговая система?
6. Какой орган в РФ осуществляет контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения налогов в бюджетную систему РФ?
7. Какие принципы построения налоговой системы РФ закреплены НК РФ?
8. Какие федеральные налоги действуют на территории РФ?
9. Какие региональные и местные налоги взимаются на территории РФ?
10. Что такое специальный налоговый режим?
11. Перечислите специальные налоговые режимы, действующие на территории РФ.
12. Каковы особенности построения системы управления налогообложением?
13. Что такое государственная налоговая политика?
14. Какое влияние оказывает налоговая политика на развитие экономики?

Тема 7. Экономическое содержание расходов бюджета РФ

Цель. Изучить экономическую природу расходов бюджета, классификацию их видов.

Расходы бюджета – денежные средства, направляемые на финансовое обеспечение задач и функций государства и местного самоуправления.

Формирование расходов бюджетов всех уровней должно базироваться на единых методологических основах, нормативах минимальной бюджетной обеспеченности, финансовых затрат на оказание государственных услуг, устанавливаемых Правительством РФ.

Организационное построение системы государственных расходов строится на определенных принципах, устанавливаемых государством. К ним относятся:

1. Целевое направление средств;
2. Безвозвратность расходования государственных ресурсов;
3. Соблюдение режима экономии.

Расходы федерального бюджета представляют собой экономические отношения, возникающие в связи с распределением фонда денежных средств государства и его использованием по отраслевому, целевому и территориальному назначению. Расходы Федерального бюджета выполняют функции политического, социального и хозяйственного регулирования.

Исключительно из федерального бюджета финансируются следующие виды расходов:

1. Обеспечение деятельности Президента РФ, Федеральной Собрания РФ, Счетной палаты РФ, Центральной избирательной комиссии РФ, федеральных органов исполнительной власти и их территориальных органов, другие расходы на общегосударственное управление по перечню, определяемому при утверждении федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год;
2. Функционирование федеральной судебной системы;
3. Осуществление международной деятельности в общефедеральных интересах;
4. Национальная оборона и обеспечение безопасности государства, осуществление конверсии оборонных отраслей промышленности;
5. Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу;
6. Государственная поддержка железнодорожного, воздушного и морского транспорта;
7. Государственная поддержка атомной энергетики;
8. Обслуживание и погашение государственного долга РФ;
9. Федеральная инвестиционная программа;
10. Финансовая поддержка субъектов РФ и другие расходы.

Резервные фонды бюджетов – это обособленная часть денежных средств в бюджетах всех уровней бюджетной системы РФ, получившая форму целевых бюджетных фондов, предназначенных

для обеспечения бесперебойного финансирования как предусмотренных ранее затрат, так и непредвиденных расходов, возникших внезапно и имеющих чрезвычайный или случайный характер.

Источником финансирования резервных фондов бюджета являются средства, аккумулированные в бюджетах всех уровней бюджетной системы РФ. Образование бюджетных резервов отражается в расходной части бюджета.

В федеральном и региональном бюджетах создаются резервные фонды органов исполнительной власти России и субъектов РФ, в местных бюджетах – резервные фонды органов местного самоуправления.

Задание 7.1. Установите, за счёт какого бюджета (федерального, регионального или муниципального) профинансированы в феврале текущего года следующие расходы:

1. Строительство шахты в городе Воркута;
2. Содержание средней школы № 234 Московского района г. Санкт-Петербурга;
3. Содержание городской пожарной охраны г. Пскова;
4. Пополнение книжного фонда библиотеки Дома культуры с. Советское Ядринского района Чувашии;
5. Заработная плата работников Министерства финансов Республики Калмыкия;
6. Стипендия студентам МГУ им. М. В. Ломоносова;
7. Дотация Тихвинскому вагоностроительному заводу;
8. Приобретение костюмов для нового спектакля в Татарском государственном театре оперы и балета;
9. Выдано на прирост собственных оборотных средств троллейбусного управления в г. Магадан;
10. Выдана пенсия инвалиду Великой Отечественной войны Терёшкину И.С.;
11. Выделены средства на проведение международной художественной выставки в г. Москва, организация которой осуществляется в соответствии с решением Правительства РФ;
12. Выделены средства на проведение мероприятий по борьбе с вредителями и болезнями сельскохозяйственных растений;
13. Выделены средства на проведение выборов депутатов Государственной Думы РФ;
14. Выданы пособия детям из малообеспеченных семей;

15. Профинансированы операции, связанные с оказанием безвозмездной помощи иностранным государствам;

16. Выданы средства на содержание детских домов семейного типа;

17. Выделены средства на содержание пожарной охраны г. Санкт-Петербурга;

18. Выделены средства на содержание общеобразовательных школ Волосовского района Ленинградской области;

19. Выплачены выигрыши по денежно- вещевой лотерее;

20. Выплачены пособия из Пенсионного фонда – пособия многодетным и одиноким матерям;

21. Выделены средства на оснащение кабинета школы г. Пензы с углублённым изучением французского языка;

22. Выдана дотация районному бюджету г. Москвы;

23. Выделены средства на оснащение лаборатории ветеринарно-санитарной экспертизы;

24. Выделены средства на приобретение продуктов питания для Дома ребёнка в г. Чебоксары;

25. Выделены средства на доставку медикаментов и перевязочных средств для республиканской больницы № 1 в г. Уфа;

26. Выделены средства на возмещение плановых убытков предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства города;

27. Выделены средства на капитальный ремонт районной библиотеки г. Алатырь;

28. Выделены средства на проведение городской спортивной олимпиады школьников;

29. Выделены средства на содержание инспекции по делам несовершеннолетних;

30. Выделены средства на капитальный ремонт школы–интерната;

31. Выделены средства на бесплатный отпуск молочных смесей детям первого года жизни из многодетных и малообеспеченных семей;

32. Выделены средства на выплату заработной платы сотрудникам районного управления народного образования;

33. Выделены средства на протезирование за счёт средств социального обеспечения.

Задание 7.2. Составьте проект бюджета области на предстоящий год, определите размер финансовой помощи из ФФПР и среднюю бюджетную обеспеченность одного жителя области, если в области проживает 1850 тыс. человек. В таблице 1 представлены доходные поступления в бюджет области.

Таблица 1

Планируемые доходные поступления в областной бюджет

Доходы	Норматив отчислений в бюджет	Контингент (млн. руб.)
Налог на добавленную стоимость	20	6,5
Налог на доходы физических лиц	80	10,2
Акцизы по алкогольным товарам	50	1,9
Прочие акцизы	100	2,5
Налог на прибыль	30	15,7
Закрепленные доходы	х	8,0

В предстоящем году предполагается произвести следующие расходы:

Раздел 100. Народное хозяйство:

– дотация сельскохозяйственным товаропроизводителям на производство продукции. Дотация на 1 тонну продукции составляет 1800 руб. Предполагается закупить 250 тысяч тонн сельскохозяйственной продукции;

– дотация на сельскохозяйственную продукцию, реализуемую по регулируемым ценам. Выпуск продукции – 200,0 тысяч тонн. Дотация на 1 тонну – 1450 руб.;

– дотация на минеральные удобрения в размере 50% их стоимости. Предполагается закупить 100,0 тысяч тонн минеральных удобрений по цене 5000 руб. за 1 тонну;

– дотация городскому электрическому транспорту из расчёта 8 руб. на 1 пассажира в день. Каждый пассажир пользуется указанным видом транспорта в среднем 156 дней в году. За год городской электротранспорт обслуживает 240 тыс. пассажиров;

– дотация жилищно-коммунальному хозяйству по льготам, предоставляемым по квартплате отдельным категориям граждан, имеющих право на льготу – 1850 человек. Скидка – 50%. Средняя квартплата в месяц 4 тыс. руб.;

– дотация автотранспорту по городским перевозкам. Дотация составляет 75 руб. на 1 рейс. Количество рейсов, совершаемых за месяц – 4000. По междугородним перевозкам дотация составляет 120 руб. за 1 рейс. За месяц совершается 2750 рейсов;

– дотация газетным издательствам составит 1 363 тыс. руб.

Раздел 200. Народное образование:

– содержание детских дошкольных учреждений. Число дней посещения детских садов – 250. Средний норматив расходов на 1 ребёнка в год – 12 тыс. руб. Число детей дошкольного возраста – 4950 человек;

– содержание общеобразовательных школ. Количество учащихся в школах – 15 130 человек, в том числе в 1–3 классах – 5700 человек, 4–9 классах – 6500 человек, 10–11 классах – 2930 человек. Средний норматив расходов на 1 учащегося в год:
в 1-3 классах – 3,0 тыс. руб.; в 4-9 классах – 4,5 тыс. руб.; в 10-11 классах – 5,8 тыс. руб.;

– содержание профессионально-технических училищ (ПТУ). Число учащихся в ПТУ – 5680 человек. Средний норматив расходов на 1 учащегося в год – 12,0 тыс. руб.

Раздел 201. Культура:

– содержание дворцов культуры. Средний расход на содержание одного дворца культуры – 3260 тыс. рублей в год. Количество дворцов культуры в области — 22;

– содержание клубов. Средний расход на содержание 1 клуба – 1130 тыс. руб. в год. Количество клубов — 25;

– содержание театров. Количество театров в области – 5. Средний расход на содержание (дотирование) 1 театра в год – 6330 тыс. руб.

Раздел 203. Здравоохранение:

– содержание больниц. Процент госпитализации населения составляет 35% от численности жителей области (1850 тыс. человек). Средний расход на 1 госпитализированного больного – 14,8 тыс. руб. в год;

– содержание поликлиник. В течение года в поликлиники области обращается 48% от численности населения, средний расход на 1 амбулаторного больного 2,3 тыс. руб. в год;

– бесплатная выдача лекарств. Количество больных, имеющих право на бесплатное получение лекарств – 17 200 человек. Средний расход на выдачу лекарств – 920 руб. в год.

Раздел 207. Социальное обеспечение:

– бесплатное питание одиноких малообеспеченных пенсионеров в специализированных столовых. Количество одиноких малообеспеченных пенсионеров в области – 21 тысяча человек. Средний расход на питание – 120 руб. в день. Количество дней работы столовых – 260;

– расходы на предоставление инвалидам транспортных средств со скидкой в 50% стоимости автомобиля «Ока». В предстоящем году планируется продажа 120 машин инвалидам по цене 500 тыс. руб. каждая.

Раздел 231. Расходы по ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС:

В области проживает 2000 ликвидаторов последствий аварии. Средний размер компенсации – 1500 руб. на человека в месяц.

Раздел 250. Пособия, компенсации и выплаты на детей:

– ежемесячные выплаты на детей. Количество детей – 25 тыс. человек. Средний размер пособия – 200 руб. на 1 ребёнка в месяц;

– компенсационные выплаты семьям с детьми в связи с удорожанием товаров детского ассортимента. Средний размер – 220 руб. на ребёнка в квартал;

– компенсационные выплаты на приобретение детской одежды. Средний размер пособия – 180 руб. на 1 ребёнка в год;

– пособия на детей в малообеспеченных семьях. Количество детей – 9700 человек. Средний размер пособия – 600 руб. на ребёнка в месяц;

– возмещение платы на содержание детей в детских садах работникам бюджетных учреждений. Количество детей – 2250. Средний размер возмещения – 3,2 тыс. руб. в год на 1 ребёнка.

Раздел 214. Расходы на управление:

В предстоящем году расходы на управление составят 4290 тыс. руб.

Раздел 216. Резервные фонды:

Резервные фонды предусмотрены в размере 3% от расходов бюджета.

Раздел 254. Средства, передаваемые другим бюджетам:

В предстоящем году на эти цели предусматривается 2152 тыс. руб.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте принципы расходов.
2. Перечислите мероприятия, которые финансируются из федерального бюджета?
3. Назовите, какие мероприятия финансируются из регионального бюджета?
4. Какие мероприятия финансируются из местного бюджета?
5. В чем заключается особенность резервных фондов?

Тема 8. Дефицит государственного бюджета

Цель. Освоить понимание сущности бюджетного дефицита, изучить проблемы обеспечения бюджетной эффективности и основных направлений преодоления дефицита бюджета.

Согласно ст. 184.1 Бюджетного кодекса РФ, *к основным характеристикам бюджета* относятся: общий объем доходов бюджета, общий объем расходов бюджета, дефицит (профицит) бюджета. То есть соотношение доходов и расходов бюджета публично-правового образования принимает одну из двух форм: дефицит или профицит.

Дефицит бюджета – превышение расходов бюджета над его доходами.

Профицит бюджета – превышение дохода бюджета над его расходами.

Данные определения закреплены в Бюджетном кодексе РФ. В международной практике дефицит (профицит) не всегда трактуется подобным образом. Так, дефицит (профицит) Европейским центральным банком (ЕЦБ) определяется как разность между доходами и расходами и равен чистому кредитованию (заимствованию).

По методологии Международного Валютного Фонда общий объем дефицита определяется как сумма:

1. Чистого кредита со стороны банковской системы (Центробанк), а также использования Министерством финансов собственных чистых международных резервов для финансирования расходов;
2. Чистого финансирования со стороны небанковского сектора;

3. Рублевого эквивалента величины прироста зарубежных займов, кроме кредитов МВФ (отражаются в изменении чистых международных резервов Министерства финансов), плюс рублевый эквивалент неоплаченных обязательств по внешнему долгу. Руководство по статистике государственных финансов дефицит (профицит) денежных средств рассчитывает, как чистый приток денежных средств от государственных операций минус отток денежных средств в результате чистого приобретения нефинансовых активов.

С принятием Бюджетного кодекса РФ бюджет в России составляется с учетом принятого в мировой практике метода расчета дефицита бюджета – отражение всех расходов бюджета по обслуживанию государственного долга в расходной части бюджета, а расходов по погашению долга (с отрицательным знаком) – в источниках финансирования дефицита бюджета.

Бюджетный дефицит является важным индикатором состояния бюджетной сферы государства и оказывает влияние на любые протекающие в ней процессы. Степень этого влияния зависит, прежде всего, от величины дефицита, причин его возникновения, а также выбранных способов финансирования излишних расходов бюджета.

Основной проблемой при наличии дефицита бюджета является *поиск источников его покрытия* и удержание в пределах запланированной величины, при профиците – поиск путей эффективного его использования.

Перечень источников финансирования дефицита регламентируется статьями 94–96 Бюджетного кодекса РФ – для каждого уровня бюджета свой перечень.

В соответствии с бюджетной классификацией едиными для бюджетов бюджетной системы РФ группами и подгруппами источников финансирования дефицитов бюджетов являются:

1. Источники внутреннего финансирования дефицитов бюджетов (исчисляются в рублях);

2. Источники внешнего финансирования дефицитов бюджетов (исчисляются в иностранной валюте, используются для покрытия дефицитов федерального и региональных бюджетов).

Пределы дефицитов бюджетов РФ устанавливаются Бюджетным кодексом РФ.

Задание 8.1. Государственные расходы на экономику составляют 5000 ден. ед., налоги поступили в размере 7000 ден. ед. Трансферты населению составляют 1100 ден. ед. Государственные долг составляет 9000 ден. ед., по нему государство выплачивает ежегодно 10 %. Определите состояние государственного бюджета.

Задание 8.2. В 2016 году в стране Х собрали налогов в размере 35 млн у. е., таможенные сборы составили 12 млн у. е., неналоговые поступления в бюджет составили 20 млн у. е. В этом же году государственные закупки товаров и услуг составили 38,4 млн у. е., трансферты 14,7 млн у. е., проценты по государственному долгу 17,6 млн у. е. Определите состояние государственного бюджета.

Задание 8.3. В представленной ниже таблице 2 приведен бюджет Российской Федерации за 2014 год. На основании представленных данных определите: общую сумму налоговых поступлений; сумму дефицита (профицита) бюджета; сколько процентов от доходов государства составляет дефицит (профицит) бюджета?

Таблица 2

Бюджет Российской Федерации за 2014 год

Доходы условного бюджета	Сумма доходов условного бюджета, млрд. руб.	Расходы условного бюджета	Сумма расходов условного бюджета, млрд. руб.
Доходы от внешнеэкономической деятельности	5463,4	Социальная политика	3452,4
Налоги, сборы, платежи за пользование природными ресурсами	2384,5	Национальная экономика	3862,9
Налоги на товары, реализуемые на территории РФ	2702,2	Национальная оборона	2479,1
Налоги на товары, ввозимые на территорию РФ	1821,8	Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	2086,2
Доходы от использования имущества, находящегося в собственности РФ	445,8	Общегосударственные вопросы	934,7
Прочее	220,2	Прочие расходы	1815,3

Задание 8.4. Определите, сбалансирован ли государственный бюджет страны в 2017 г, если известно, что государственные инвестиции составляют 40 млрд. руб., трансферты – 22 млрд. руб., военные расходы – 9 млрд. руб., расходы на содержание административного аппарата – 30 млрд руб., проценты по обслуживанию государственного долга, составляющего 125 млрд. руб. – 5 % годовых, расходы на экологию – 0,7 млрд руб., а налоговые поступления – 141 млрд руб., доходы от государственной собственности – 6 млрд руб.

Контрольные вопросы

1. Какие виды может принимать бюджетный дефицит (профицит)?
2. За счет каких источников может быть погашен дефицит федерального бюджета?
3. Какие требования выдвигает Бюджетный кодекс РФ к соотношению доходов и расходов бюджета?
4. Каким образом происходит балансировка доходов и расходов бюджетов в России?
5. Какие бюджеты не используют источники внешнего финансирования дефицита бюджета?

Тема 9. Государственные социальные внебюджетные фонды РФ

Цель. Изучить необходимость функционирования внебюджетных фондов в РФ, ознакомиться с классификаций внебюджетных фондов.

Внебюджетные фонды – форма перераспределения и использования финансовых ресурсов, привлекаемых государством для финансирования не включаемых в бюджет некоторых общественных потребностей и комплексно расходуемых на основе оперативной самостоятельности строго в соответствии с целевыми назначениями фондов.

Материальным источником внебюджетных фондов является национальный доход.

С помощью внебюджетных фондов государство решает следующие важные социальные задачи: социальная защита населения; повышение жизненного уровня населения; сохранение и улучшение здоровья населения; социальная ориентация безработного населения; оказание социальных услуг населению.

Доходы государственных внебюджетных фондов формируются за счет: обязательных платежей, установленных законодательством РФ; добровольных взносов физических и юридических лиц; других доходов, предусмотренных законодательством.

Государственные внебюджетные фонды относятся к федеральной собственности, имеют социальную, экономическую, благотворительную и другую направленность.

В их состав входят: Пенсионный фонд РФ; Фонд социального страхования; Федеральный фонд обязательного медицинского страхования.

Пенсионный фонд РФ – фонд денежных средств, образуемый вне федерального бюджета, предназначенный для финансового обеспечения защиты граждан от особого вида социального риска – утраты заработка (или другого постоянного дохода) вследствие потери трудоспособности при наступлении старости, инвалидности; для нетрудоспособных членов семьи – смерти кормильца; для отдельных категорий трудящихся – длительного выполнения определенной профессиональной деятельности. Пенсионный фонд РФ является государственным социальным внебюджетным фондом, средства которого не входят в состав федерального бюджета, не могут использоваться на другие цели и изъятию не подлежат.

Фонд социального страхования РФ – фонд денежных средств, образуемый вне федерального бюджета и предназначенный для реализации прав граждан на социальное обеспечение по болезни, инвалидности, в случае потери кормильца, рождения и воспитания детей.

Фонд обязательного медицинского страхования РФ образован согласно Закону РФ «О медицинском страховании граждан РСФСР» от 28 июня 1991 г. Цель медицинского страхования – гарантировать гражданам при возникновении страхового случая получение медицинской помощи за счет накопленных средств и обеспечение профилактических мероприятий.

Задание 9.1. Составьте структуру доходов и расходов бюджета Пенсионного фонда РФ (фонда социального страхования РФ, федерального фонда медицинского страхования РФ) за последние три года, проведите анализ.

Задание 9.2. Подготовьте информационное сообщение по организации пенсионного обеспечения в одной из зарубежных стран (на выбор).

Задание 9.3. Представьте динамику основных показателей пенсионного обеспечения за последние три года (минимальный размер пенсии, средний размер пенсии, величина прожиточного минимума пенсионера, средний размер заработной платы по РФ).

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте назначение государственных внебюджетных фондов.
2. Дайте характеристику статусу Пенсионного фонда России и перечислите источники его формирования.
3. Перечислите источники формирования Фонда социального страхования.
4. Какова цель медицинского страхования? В каких формах осуществляется медицинское страхование в России?
5. Какие права имеет гражданин Российской Федерации в сфере медицинского страхования?

Тема 10. Бюджетный процесс

Цель. Изучить основы построения бюджетного процесса в РФ, стадии его осуществления.

Бюджетный процесс – это регламентированная нормами бюджетного права деятельность органов государственной власти, органов местного самоуправления и участников бюджетного процесс по составлению, рассмотрению, утверждению и контролю за исполнением федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, а также местных бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов.

Бюджетный процесс охватывает четыре стадии бюджетной деятельности:

1. Составление проектов бюджетов;
2. Рассмотрение и утверждение бюджетов;
3. Исполнение бюджетов;
4. Составление отчета об исполнении бюджета.

Бюджет исполняется в течение финансового года, т.е. с 1 января по 31 декабря.

Бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты разрабатываются сроком на один год.

Участниками бюджетного процесса являются:

а) Президент РФ;

б) органы законодательной (представительной) власти;

в) органы исполнительной власти (высшие должностные лица субъектов РФ, главы местного самоуправления, финансовые органы, органы, осуществляющие сбор доходов бюджетов);

г) органы денежно-кредитного регулирования;

д) органы государственного и муниципального финансового контроля;

е) главные распорядители бюджетных средств;

ж) иные органы, на которые законодательством РФ и её субъектов возложены бюджетные, налоговые и иные полномочия.

Участниками бюджетного процесса также являются бюджетные учреждения, государственные и муниципальные унитарные предприятия, другие получатели бюджетных средств, а также кредитные организации, осуществляющие отдельные операции со средствами бюджетов.

Задание 10.1. Подготовьте информационное сообщение по одному из ниже представленных вопросов:

1. Необходимость, задачи и принципы бюджетного планирования и прогнозирования.
2. Методологические основы планирования расходов бюджета.
3. Информационно-правовая база планирования расходов бюджета.
4. Программно-целевой метод планирования расходов бюджета, условия его применения.
5. Совершенствование методики планирования расходов бюджета.
6. Казначейская система исполнения бюджета, этапы становления и развития.
7. Перспективы усиления финансово-бюджетного контроля в РФ в целях обеспечения финансовой безопасности страны.
8. Необходимость и направления совершенствования деятельности органов государственного контроля в условиях реализации административной реформы.

Задание 10.2. Дайте сравнительный анализ правового регулирования бюджетного процесса на федеральном и региональном уровнях.

Задание 10.3. На основании данных, приведенных в таблице 3, составьте прогноз поступления налога на доходы физических лиц на очередной финансовый год в субъекте РФ. Необходимо заполнить пустые клетки таблицы. Нормативы распределения налога на доходы физических лиц в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты установлены в Бюджетном кодексе РФ.

Таблица 3

Прогноз поступления налога на доходы физических лиц

Показатель	Значение
Оценка фонда оплаты труда работающих граждан в текущем финансовом году, млн. руб.	4303,52
Индекс роста фонда оплаты труда на очередной финансовый год, %	115,2
Прогноз фонда оплаты труда на очередной финансовый год, млн. руб.	
Совокупная оценка льгот на очередной финансовый год, %	8,74
Итого налогооблагаемая база, млн. руб.	
Сумма налога по ставке 13%, млн. руб.	
Совокупная оценка суммы налога по доходам нерезидентов, выигрышам и призам, процентов и дивидендов, млн. руб.	46,7
Всего прогноз поступления налога, млн. руб., в том числе:	
– прогноз поступления налога в бюджет субъекта РФ, млн. руб.	
– прогноз поступления налога в местные бюджеты на территории субъекта РФ, млн. руб.	

Контрольные вопросы

1. Назовите участников бюджетного процесса.
2. С чего начинается составление проекта федерального бюджета?
3. Какая система исполнения бюджета в России?
4. Кто составляет отчет об исполнении бюджета?
5. С какими бюджетами бюджетной системы РФ может взаимодействовать бюджет Самарской области в ходе реализации бюджетного процесса? Ответ обоснуйте.

Тема 11. Содержание, формы и органы бюджетного контроля

Цель. Изучить сущность бюджетного контроля; рассмотреть взаимосвязь и отличия внешнего и внутреннего бюджетного контроля.

Государственный контроль является одним из элементов системы государственного управления. Основными элементами системы государственного управления являются: субъекты управления (органы государственной власти и другие уполномоченные государством органы), объекты и предмет управления. Взаимосвязи между этими элементами системы обеспечиваются Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, ведомственными приказами и инструкциями, другими документами.

Государственный финансовый контроль строится на основе *общих принципов*: законности; объективности; эффективности; независимости; гласности; разграничения функций и полномочий; плановости.

Функции государственного финансового контроля: выявление отклонений; анализа; обратной связи; коррекции; превенции; правоохраны.

Виды государственного финансового контроля: бюджетный контроль; налоговый контроль; валютный контроль; банковский контроль; страховой контроль (надзор); таможенный контроль; контроль на рынке ценных бумаг; финансовый мониторинг.

Бюджетный контроль можно охарактеризовать как государственный и муниципальный финансовый контроль в бюджетной системе России.

Предметом бюджетного контроля являются государственные и муниципальные финансы, образующие бюджетную систему Российской Федерации.

Объектами бюджетного контроля являются: органы государственной власти и государственные органы, органы местного самоуправления и муниципальные органы, осуществляющие управление бюджетными средствами соответствующих бюджетов, управление и распоряжение государственным и муниципальным имуществом, а также другие участники бюджетного процесса: органы управления государственными внебюджетными фондами, органы управления главных распорядителей и распорядителей бюджетных

средств, главных администраторов и администраторов доходов бюджетов, главных администраторов и администраторов источников финансирования дефицита бюджетов, получателей бюджетных средств.

Субъектами бюджетного контроля выступают законодательные и исполнительные органы государственной власти, органы местного самоуправления и специально созданные для этой цели органы бюджетного контроля.

Под *формами* бюджетного контроля понимаются особенности контрольного процесса в зависимости от тех или иных факторов. В связи с этим можно классифицировать бюджетный контроль по формам в зависимости:

1. От субъекта контроля: внешний контроль; внутренний контроль;

2. От времени осуществления контрольных действий: предварительный контроль; текущий и последующий контроль;

3. От места проведения контрольных действий: камеральный контроль; выездной контроль;

4. От полноты и масштаба охвата объектов контрольными действиями: сплошной (комплексный) и выборочный (тематический) контроль;

5. От периодичности проведения контрольных действий: систематический контроль; периодический контроль; разовый контроль.

Методы бюджетного контроля представляют собой конкретные способы осуществления контрольных действий. Наиболее распространенными методами бюджетного контроля являются: ревизия, проверка, обследование, мониторинг, экспертиза, санкционирование операций, анализ.

Органы, осуществляющие финансовый контроль в бюджетной системе Российской Федерации: Счетная палата Российской Федерации; контрольно-счетные органы субъектов Российской Федерации; контрольно-счетные органы муниципальных образований; органы внутреннего финансового контроля в бюджетной системе Российской Федерации.

Организационная структура и набор полномочий органов, осуществляющих внешний и внутренний финансовый контроль в бюджетной системе Российской Федерации, позволяют в полной мере

реализовать стоящую перед ними задачу – обеспечить качественный, результативный контроль за соблюдением законодательства и эффективностью использования государственных и муниципальных ресурсов.

Задание 11.1. Нарисуйте схему системы бюджетного контроля, субъектом которого являются органы внутреннего финансового контроля. Объясните взаимосвязи между элементами этой системы.

Задание 11.2. Постройте систему нормативных правовых актов, создающих правовую основу для осуществления бюджетного контроля в субъекте Российской Федерации.

Задание 11.3. Определите параметры и направления бюджетной политики Правительства Самарской области на текущий год, изучив Послание Губернатора Самарской области.

Задание 11.4. Рассмотрите одно из положений о контрольно-счетном органе муниципального образования. Проведите его экспертизу на соответствие Федеральному закону от 07.02.2011 г. № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований».

Контрольные вопросы

1. Что такое «государственный финансовый контроль»?
2. Перечислите виды государственного финансового контроля.
3. Перечислите принципы государственного финансового контроля.
4. Каковы функции государственного финансового контроля? 5. Что такое «бюджетный контроль»?
6. Каковы формы бюджетного контроля?
7. Назовите методы бюджетного контроля.
9. Какие методы бюджетного контроля используются при
10. Что такое «контрольно-счетные органы»?
11. Какие формы и методы бюджетного контроля применяются контрольно-счетными органами?
12. Каковы полномочия Счетной палаты Российской Федерации по осуществлению внешнего государственного аудита?
13. Кем и как образуются контрольно-счетные органы субъектов РФ?

14. Каковы основные полномочия контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований? 15. Какие органы осуществляют внутренний финансовый контроль на федеральном уровне?

16. Какие органы осуществляют внутренний финансовый контроль в субъектах Российской Федерации, в муниципальных образованиях?

Ответы на контрольные тесты по теме 1, задание 2:
1 – б; 2 – в; 3- в; 4- а; 5 – б; 6 – г; 7 – а; 8 – б; 9 – г; 10 – г.

Ответы на контрольные тесты по теме 5, задание 1:
1 – в; 2 – б; 3 – б; 4 – в; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – г; 9 – в; 10 – г.

Рекомендуемая литература

1. Аврамчикова, Н. Т. Государственные и муниципальные финансы : учебник / Н. Т. Аврамчикова. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 174 с.

2. Барулин, С. В., Финансы : учебник / С. В. Барулин. – М. : КНОРУС, 2015. – 640 с.

3. Лупей, Н. А. Финансы : учебное пособие / Н. А. Лупей, В. И. Соболев. – М. : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 448 с.

4. Медведева, С.Н. Финансы : учебное пособие / С.Н. Медведева, Т.Ф. Кутузова. – СПб. : ГУАП, 2017. – 357 с.

5. Мысляева, И. Н. Государственные и муниципальные финансы : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 444 с.

6. Уколова, Н. В. Государственные и муниципальные финансы : курс лекций / Н. В. Уколова,– Саратов : ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 2016. – 42с.

7. Халимбекова, А. М. Финансы государственных и муниципальных учреждений : учебное пособие / А. М. Халимбекова, Х. О. Османова, Д. М. Магомедова. – Махачкала : ДГУНХ, 2019. – 215 с.

Оглавление

Предисловие 3
Тема 1. Финансы как экономическая категория: сущность, функции, принципы 4
Тема 2. Содержание и значение государственных и муниципальных финансов 7
Тема 3. Бюджетное устройство и бюджетная система 9
Тема 4. Бюджетная классификация 11
Тема 5. Экономическая роль и функции бюджета. Доходы бюджетов 14
Тема 6. Система налогов в РФ 19
Тема 7. Экономическое содержание расходов бюджета РФ 21
Тема 8. Дефицит государственного бюджета 28
Тема 9. Государственные социальные внебюджетные фонды РФ .. 31
Тема 10. Бюджетный процесс 33
Тема 11. Содержание, формы и органы бюджетного контроля 36
Рекомендуемая литература 39

Учебное издание

Лазарева Татьяна Георгиевна, Власова Наталья Ивановна, Александрова Екатерина Георгиевна

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ФИНАНСЫ
Методические указания

Подписано в печать 7.11.2022. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 2,33; печ. л. 2,50. Тираж 50. Заказ № 256.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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 «Физическая культура и спорт»

В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева, А. Ф. Башмак

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие координационных способностей

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

ББК 75 р
УДК 378.172
М44

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Мезенцева, В. А.

М44 Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка. Развитие координационных способностей : методические указания для практических занятий / В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева, А. Ф. Башмак – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 32 с.

В методических указаниях представлены комплексы упражнений для развития координационных способностей обучающихся. Предложенные упражнения способствуют гармоничному развитию личности обучающихся, их можно выполнять как самостоятельно, так и под руководством тренера-преподавателя. Методические указания предназначены для студентов бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Мезенцева В. А., Бородачева С. Е.,
Башмак А. Ф. 2022

Предисловие

Целью методических указаний является совершенствование координационных способностей и подготовка обучающихся к усложняющимся условиям современного производства и высокому темпу жизни. Развитие координационных способностей влияют на быстрое реагирование на различные сигналы, в частности, на движущийся объект; на точность и быстроту выполнения двигательных действий за минимальный промежуток времени; дифференцировать пространственные временные и силовые параметры движения.

Координационные способности представляют собой функциональные возможности определенных органов и структур организма, взаимодействие которых обуславливает согласование отдельных элементов движения в единое смысловое двигательное действие.

В общем виде под координационными способностями понимаются возможности человека, определяющие его готовность к оптимальному управлению и регулированию двигательного действия. Координационные способности включают в себя: ориентацию в пространстве; точность воспроизведения движения по пространственным, силовым и временным параметрам.

В методических указаниях дано определение ловкости и координации движений, представлены комплексы специальных упражнений, применение которых позволит обучающимся улучшить координационные способности и стать более ловким.

Предлагаемое издание будет способствовать повышению мотивации самостоятельно заниматься физическими упражнениями. Это позволит восполнить дефицит двигательной активности у многих категорий людей, в том числе у обучающихся высших учебных заведений.

Методическое пособие предназначено для обучающихся бакалавриата, осваивающих дисциплину «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Общая физическая подготовка» и будет способствовать освоению ими общекультурной компетенции (готовность поддерживать уровень физической подготовки, обеспечивающий полноценную социальную деятельность). Данное пособие может быть использовано преподавателями физического воспитания высших учебных заведений и педагогами средне специальных учебных заведений, а также учителями средних общеобразовательных школ по физической культуре.

1. Понятие ловкости (координационных способностей)

Воспитание ловкости (координационные способности) Ловкостью принято называть способность быстро, точно, целесообразно, экономно решать двигательные задачи. Ловкость выражается в умениях быстро овладевать новыми движениями, точно дифференцировать различные характеристики движений и управлять ими, импровизировать в процессе двигательной деятельности в соответствии с изменяющейся обстановкой. При воспитании ловкости решаются следующие задачи:

- осваивать координационно-сложные двигательные задания;
- быстро перестраивать двигательные действия в соответствии с изменяющейся обстановкой (например, в условиях спортивных игр);
- повышать точность воспроизведения заданных двигательных действий.

Развитию ловкости способствуют систематическое разучивание новых усложненных движений и применение упражнений, требующих мгновенной перестройки двигательной деятельности (единоборства, спортивные игры). Упражнения должны быть сложными, нетрадиционными, отличаться новизной, возможностью и неожиданностью решения двигательных задач. Развитие координационных способностей тесно связано с совершенствованием специализированных восприятия чувства времени, темпа, развиваемых усилий, положения тела и частей тела в пространстве. Именно эти способности определяют умение обучающегося эффективно управлять своими движениями.

То, что называют ловкостью, не является чисто физическим качеством, как, например, сила, выносливость или быстрота. Говоря об этом качестве, трудно определить, чего в нем больше – физического или психического. Она образует как бы мостик к умственной деятельности и представляет собой совокупность жизненного опыта в области двигательной активности. Именно поэтому уровень развития ловкости нередко повышается с годами, в то время как уровень развития других физических качеств заметно снижается.

Проявление ловкости необходимо во многих спортивных движениях, но при этом очень часто она остается как бы на втором плане, а на первый за ее счет выдвигаются другие физические качества – сила, быстрота и выносливость.

Ловкость создает основу для успешного овладения сложными в координационном отношении действиями. Благодаря этому качеству человек овладевает новыми движениями (быстро обучается им) и перестраивает двигательную деятельность соответственно меняющимся условиям. Показателем ловкости занимающегося является координационная сложность движений, которой он способен овладеть, время, которое ему необходимо для этого, и степень точности, которой он может достигнуть в данном движении после некоторого упражнения. При регулярно выполняемых физических упражнениях развитие ловкости происходит успешно на протяжении всего школьного возраста.

Обычно различают три проявления ловкости. Первое связывают с пространственной точностью движений; второе – с точностью движений, осуществляемые в сжатые сроки; третье – характеризуют движениями, выполняемыми не только быстро, но и в изменяющихся условиях или при помехах движению.

С возрастом различные проявления ловкости изменяются. Например, точность движений увеличивается до 13-14 лет, в последующие возрастные периоды совершенствование точности движений в известной мере прекращается.

Воспитание ловкости направлено на совершенствование способности выбирать и выполнять нужные движения (действия) правильно, быстро, находчиво. Данная способность представляет собой комплексное проявление, куда входят:

- высокая координация движений, быстрота, гибкость, чувство ритма и темпа;

- умение своевременно напрягать и расслаблять мышцы; умение своевременно и правильно выполнять необходимые движения в зависимости от конкретной, постоянно изменяющейся обстановки.

Ловкость воспитывается в процессе обучения, усвоения разнообразных двигательных умений и навыков. Чем лучше у человека развита ловкость, тем выше у него будут результаты в физических упражнениях.

Для развития координационных способностей используют различные, постепенно усложняемые сочетания элементарных движений рук и ног; различные акробатические упражнения; танцевальные движения; усложненные прыжки (со скакалкой, с различными дополнительными движениями рук, прыжки через различные препятствия); упражнения с мячами – передачи, перебрасывания,

ловля, работа с двумя-тремя мячами одновременно и др. Используют подвижные игры, побуждающие занимающихся быстро переходить от одних действий к другим соответственно меняющейся обстановке, а так же используют различные спортивные игры.

При выполнении упражнений, направленных на развитие координационных способностей, необходимо руководствоваться следующими методическими приемами:

- применение необычных исходных положений;
- зеркальное выполнение упражнений;
- изменение скорости и темпа движений;
- изменение пространственных границ, в которых выполняется упражнение;
- смена способов выполнения упражнений;
- усложнение упражнений дополнительными движениями;
- изменение противодействий при групповых и парных упражнениях.

Уровень развития общих и специфических координационных способностей играет важную роль во многих спортивных играх.

Для развития координационных способностей занимающихся спортивными играми необходимо использовать упражнения комплексного (разностороннего) воздействия на основные компоненты двигательно-координационных способностей:

- комбинированные упражнения с двумя, тремя мячами при встречном, параллельном, противоположном передвижениях, движении по кругу, восьмерке; передача мяча от одного, двух и трех партнеров;
- взаимодействие двух, трех партнеров в движении без сопротивления и с сопротивлением защитника, со сменой мест и позиций; комбинированные упражнения с сочетанием действий правой и левой рукой в различных направлениях.

Упражнения применяются для развития специальной координации движений:

- серийные прыжки с мячом через длинную скакалку или скамейку;
- выполнение упражнений с координационной лестницей;
- сочетаний упражнений с различными перемещениями, бросков, передач, поворотами, прыжками, «финтами».

В видах спорта, где предметом состязаний является сама техника движений (спортивная и художественная гимнастика,

фигурное катание на коньках, прыжки в воду и др.), первостепенное значение имеют способности образовывать новые, все более усложняющиеся формы движений, а также дифференцировать амплитуду и время выполнения движений различными частями тела, мышечные напряжения различными группами мышц. Способность же быстро и целесообразно преобразовывать движения и формы действий по ходу состязаний в наибольшей мере требуется в спортивных играх, единоборствах. А так же в таких видах спорта, как скоростной спуск на лыжах, горный и водный слалом, где в обстановку действий преднамеренно вводят препятствия, которые вынуждают мгновенно видоизменять движения или переключаться с одних точно координированных действий на другие.

В указанных видах спорта стремятся довести координационные способности, отвечающие специфике спортивной специализации, до максимально возможной степени совершенства.

Упражнения, направленные на развитие ловкости, целесообразно проводить в начале основной части занятия, интервалы отдыха должны быть достаточными для относительно полного восстановления. Последующие упражнения рекомендуется выполнять на фоне полного или близко к полному восстановлению, когда нет чувства утомления от предшествующей нагрузки. Так же необходимо учитывать возможности и особенности каждого занимающегося, в соответствии с чем и требовать выполнения тех или иных упражнений. Обязательно и необходимо придерживаться принципа от простого к сложному, от легкого к трудному, чтобы выполняемые упражнения приносили пользу, радость и удовлетворение.

2. Упражнения для развития координационных способностей

Игры и упражнения с мячом развивают координацию движений, укрепляют мышцы плечевого пояса, развивают и укрепляют мелкие мышцы верхних конечностей, способствуют развитию глазомера, меткости, одновременно развиваются такие физические качества как быстрота, сила, ловкость.

Игры и упражнения с мячами различного веса и объема увеличивают подвижность суставов пальцев и кистей рук; при ловле и бросании мяча, занимающийся действует обеими руками – это способствует развитию центральной нервной системы. Так же при

систематических занятиях с использованием мячей активно развиваются и совершенствуются основные свойства нервной системы: сила, подвижность, уравновешенность. Игры и разнообразные упражнения с мячом способствуют быстрому восстановлению умственной работоспособности.

Выполнение упражнений в парах, тройках, группах – прекрасная школа приобщения занимающегося к коллективу, к деятельности «вместе». Выполняя упражнения в коллективе, группе занимающийся учится работать с партнером или партнерами, учится общению, взаимодействию, дружелюбию.

Ниже представлены упражнения, для выполнения которых можно использовать мячи любого размера и веса: теннисные, волейбольные, баскетбольные, мячи для художественной гимнастики (легкие) и т.д.

Индивидуальные упражнения на месте с одним мячом

1. Мяч положить на ладони, подбросить его вверх и поймать тыльной стороной ладони. Вновь подбросить вверх и, повернув ладонь, поймать мяч и т.д. Варианты выполнения:

а) на месте;

б) в движении.

2. Мяч держать на вытянутой вперед правой руке, менять положение кисти (тыльная сторона – ладонь), не подбрасывая мяч. То же выполнить другой рукой.

3. Туловище наклонено вперед, мяч лежит на затылке. Покатить мяч по спине и поймать его руками на уровне поясницы.

4. Мяч держать в правой (левой) руке. Выполнить вращение мяча на указательном пальце в направлении против часовой стрелки.

5. Варианты выполнения:

а) с переводом мяча с пальца на палец;

б) в движении шагом;

в) стоя на коленях (на одном колене).

5. Мяч держать двумя руками за головой, отпустить его, быстро завести руки за спину и поймать мяч. Вариант выполнения: выпустив мяч из рук, сделать хлопок в ладони перед собой и снова поймать его спиной у пояса.

6. Мяч держать двумя руками за спиной (на уровне пояса). Отпустить мяч, выполнить хлопок в ладони перед собой и поймать его, не дав упасть на пол.

7. Мяч держать двумя руками на уровне пояса перед собой, подбросить мяч вверх, сделав шаг вперед – поймать его двумя руками за спиной.

8. То же, что упражнение №7, но мяч удерживать двумя руками за спиной, подбросить мяч вверх, выполнить шаг назад, поймать его перед собой.

9. Мяч находится перед собой на уровне пояса, подбросить мяч вверх – выполнить хлопок перед собой – за спиной – под ногой – затем поймать мяч.

10. Ведение мяча на месте с изменением высоты отскока.

11. Ведение мяча на месте одной рукой из стороны в сторону с большой амплитудой движения. Варианты выполнения:

а) перед собой;

б) сбоку.

12. Ведение мяча на месте за счет переводов мяча перед собой. Варианты выполнения:

а) ведение мяча переводом за спиной;

б) ведение мяча с переводом под ногой.

13. Располагаясь в параллельной стойке, вести мяч правой рукой впереди перед левой ногой, затем перед правой ногой, затем сбоку справа, справа сзади. То же левой рукой.

14. Исходное положение (и.п.) – сед на полу. Ведение мяча вокруг себя правой и левой рукой, то же выполнять с поднятыми ногами под углом 45°, вести мяч под ногами.

15. И.п. – упор лежа на коленях. Ведение мяча на месте с разной высотой отскока, с чередованием: кисть-локоть-кисть-локоть и т.д. Выполнять правой и левой рукой.

16. Занимающийся располагается в низкой стойке, стопы расположены параллельно. Выполнить ведение с переводом мяча перед собой. Варианты выполнения:

а) перевод за спиной;

б) перевод под ногой.

17.Стоя на одном колене, ведение с переводом мяча с руки на руку под выставленной вперед ногой. Варианты выполнения:

а) ведение мяча на месте с попеременной опорой то на одно, то на другое колено;

б) перевод с руки на руку под ногой.

18. Занимающийся располагается в низкой стойке, стопы параллельно, ведение мяча вокруг ноги в одну сторону, затем в другую. Обратить внимание на положение спины – спина прямая.

19. Выполнить ведение мяча, стоя спиной к стене на расстоянии 1 м от нее, ударить мяч в пол так, чтобы он, отскочив, ударился в стену и от нее отскочил с другой стороны от игрока.

20. Стоя в широкой стойке, выполнить ведение мяча переводом с руки на руку между ног вперед-назад.

21. Занимающийся располагается в низкой стойке, стопы параллельно. Выполнить ведение мяча по «восьмерке». Ноги шире плеч.

22. И.п. – стойка на коленях, мяч в одной руке. Ведение мяча вокруг себя переводом мяча с руки на руку или одной рукой.

23. И.п. – сед на полу. Выполнить ведение мяча правой и левой рукой. Варианты выполнения:

а) ведение мяча вокруг себя;

б) с переводом перед собой.

24. И.п. – лежа на боку. Выполнить ведение мяча одной рукой.

25. И.п. – лежа на спине. Выполнить ведение мяча правой и левой рукой в положении лежа. Вариант выполнения: ведение двух мячей.

Индивидуальные упражнения с одним мячом в движении

1. Ведение мяча в движении с изменением высоты отскока. Варианты выполнения:

а) высота отскока мяча до колена;

б) до пояса;

в) до уровня плеч.

2. Выполнить ведение с отскоком мяча от гимнастической скамейки. Передвигаться сбоку от скамейки.

3. Выполнить ведение мяча с продвижением вперед по гимнастической скамейке. Ведение мяча выполнять сбоку скамейки.

4. Выполняя ведение мяча, написать свое имя и фамилию (выполнить правой и левой рукой).

5. Выполняя ведение мяча «настучать» мотив любимой песни.

6. Выполнить ведение мяча с продвижением по прямой, с остановками через каждые 5-6 м. Варианты выполнения:

а) после остановки, стоя на одной ноге, выполнить переводы мяча с одной руки на другую под ногой или за спиной;

б) после остановки сесть-лечь-встать, не прекращая ведения мяча;

7. Ведение одного или двух мячей передвигаясь:

а) спиной вперед;

б) приставными прыжками вправо и влево; в) в защитной стойке;

г) прыжками толчком двух ног;

д) прыжками с поворотами на 90°, 180°;

е) прыжками в полу приседе;

ж) прыжками в полном приседе;

з) высоко поднимая колени;

и) с захлестыванием голени;

к) прыжки – ноги вместе – ноги врозь.

8. Перемещение скрестным шагом правым и левым боком с ведением мяча.

9. Бег с высоким подниманием бедра. Мяч переводить с одной руки на другую под ногой.

10. Бег на прямых ногах с ведением мяча.

11. То же, что упражнение № 10, только выполнять спиной вперед.

12. Бег на 100 м. с барьерами с ведением мяча. Количество барьеров на дистанции – 15-20. Высота барьеров может быть различной.

13. Ведение мяча с запрыгиванием и спрыгиванием с различных препятствий высотой 20-60 см. Скоростное ведение мяча:

а) по сигналу выполнить кувырок вперед и продолжить ведение мяча;

б) по сигналу сесть, встать, продолжить ведение мяча;

в) по сигналу выпрыгнуть вверх и продолжить ведение.

14. Ведение мяча по прямой, по сигналу – поворот и ведение в обратном направлении.

15. Ведение мяча «змейкой» с обводкой препятствий (набивные мячи, кегли, стойки и т.п.), расположенных на расстоянии 1,5 м. друг от друга. При оббегании препятствия вести мяч дальней рукой от препятствия. Вариант выполнения: ведение мяча, одной рукой без перевода мяча перед собой.

16. Передачи мяча двумя руками от груди в стену в течение 15-30 с. Варианты выполнения:

а) передачи мяча в мишень, нарисованную на стене;

б) передачи мяча в стену с перемещением влево и вправо приставными шагами;

в) передачи мяча в стену и ловля его после поворота на 360°;

г) передачи мяча в стену увеличивая и уменьшая расстояние до стены.

17. Передачи мяча одной рукой в стену и ловля его после отскока другой рукой.

18. Передачи мяча в стену из и.п.:

а) левая нога впереди;

б) правая нога впереди. Расстояние до стены 4-5 м.

19. Передачи мяча у стены на скорость со сменой положения ног. Занимающийся располагается в 4-5 м. от стены и выполняет разнообразные виды передач мяча по указанию преподавателя. Варианты выполнения:

а) двумя руками от груди;

б) одной рукой (правой, левой рукой);

в) одной рукой из-за спины (правой, левой рукой);

г) передача мяча с отскоком от пола.

20. Передачи одного мяча в две стены, стоя в углу зала (на расстоянии 4-5 м от стен. Передачи выполняются в быстром темпе.

21. Передачи мяча в стену и ловля его после отскока от пола. Расстояние до стены 3-5 м.

22. Передачи мяча в стену и ловля его после отскока от пола из и.п., сидя на полу лицом к стене.

23. Серийное выполнение передач мяча в щит в одном прыжке. Поймать мяч после отскока от щита в прыжке, и не приземляясь, выполнить передачу мяча в прыжке в верхнюю часть щита. Вариант выполнения: передачи выполнять в противоположный край щита с последующим продвижением для ловли мяча на другой стороне щита.

24. Стоя спиной к стене на расстоянии 2 м выполнить передачи мяча в стену между ногами. После отскока от стены мяч должен пролететь через игрока, поймать мяч, не поворачиваясь к стене.

25. Стоя боком к стене выполнить передачи мяча под ногой.

26. Встать спиной к стене с мячом в руках. В прыжке согнуть ноги и выполнить передачу мяча в пол под собой таким образом, чтобы он потом отскочил в стену. Приземлившись, быстро повернуться лицом к стене и поймать мяч.

27. Бег или прыжки через скамейку с передачами мяча в стену.

Упражнения с двумя и более мячами

1. Руки вперед, в каждой по мячу. Одновременно подбросить оба мяча вверх и поймать. По мере освоения упражнения увеличивать высоту полета мяча и выполнять дополнительные задания (хлопок в ладони, приседания, поворот на 180° и 360° и т.д.).

2. Подбросить одновременно два мяча в направлении вверх назад, сделать поворот на 180°, поймать мячи.

3. Руки на уровне головы, в каждой по мячу. Подбрасывать и ловить одновременно два мяча над головой.

4. Жонглирование двумя мячами на месте и в движении. Правой рукой подбрасывать мяч вверх, а левой ловить и передавать его в правую руку.

5. Жонглирование двумя мячами на месте и в движении – подбрасывая каждый мяч двумя руками сбоку от себя (попеременно), один справа, а другой слева.

6. Удерживать один мяч перед собой, а другой за спиной. Сменить положение рук без потери мячей.

7. Удерживать два мяча один на другом таким образом, чтобы верхний мяч не упал на пол. Упражнение выполняется на месте и в движении по прямой.

8. Держать два мяча один на другом двумя руками одной сверху, другой снизу. Быстро менять положение рук без изменения положения мячей.

9. Держать два мяча один на другом. Ударять «подбивать» нижним мячом верхний таким образом, чтобы он не упал на землю.

10. Стоя, подбросить верхний мяч нижним и поймать его на нижний мяч, не дав упасть на пол.

11. Подбросить два мяча до уровня головы и поймать пирамиду из мячей за нижний, не давая верхнему упасть на пол.

12. Подбросить два мяча вверх пирамидой, быстро схватить верхний мяч и стараться поймать на него нижний, восстановив пирамиду.

13. Подбросить пирамиду из двух мячей, выполнить хлопок и поймать пирамиду из мячей за нижний мяч, не давая верхнему упасть на пол. Варианты выполнения: хлопок за спиной, выполнить полуприсед и затем поймать мячи.

14. Два мяча удерживать прижатыми друг к другу двумя руками, справа и слева, на уровне груди. Отпустить мячи, сделать

хлопок перед собой и снова поймать оба мяча, не нарушив горизонтальную пирамиду.

15. В стойке баскетболиста один из мячей удерживать на лбу, а другим выполнять вращение вокруг туловища.

16. Стоя лицом к стене на расстоянии 1-1,5 м. Ведение одновременно двух мячей ударами о стену правой и левой руками на месте и в движении. Варианты выполнения:

а) синхронное ведение;

б) асинхронное ведение.

17. В положении наклон вперед каждая рука на мяче. Катить мячи вперед, и в тот момент, когда ладони рук окажутся под мячами, подбросить их вверх.

18. Катить мячи правой и левой рукой. Варианты выполнения:

а) двигаться лицом вперед;

б) двигаться спиной вперед.

19. Передачи двух мячей в две стены, стоя в углу зала (на расстоянии 4-5 м от стен). Передача выполняется в быстром темпе.

20. Занимающийся располагается с двумя мячами перед стеной на расстоянии 3-4 м от нее. Он выполняет ведение мяча с одновременной передачей мяча в стену. Варианты выполнения:

а) ведение на месте;

б) ведение на месте, приседая и поднимаясь.

21. Передачи двумя мячами в стену с отскоком от пола, стоя на месте, на расстоянии 3-4 м. Во время передачи занимающийся должен успеть выполнить один удар мяча в пол, прежде чем отправить мяч в стену.

22. Передачи двумя мячами в стену с отскоком от пола, стоя на месте, на расстоянии 3-4 м. Во время передачи занимающийся должен успеть выполнить вращение мяча вокруг пояса.

23. Передачи двумя мячами в стену, стоя на месте, на расстоянии 3-4 м с отскоком от пола. Во время передачи занимающийся должен успеть выполнить вращение вокруг пояса, но после выноса мяча за спину вернуть его вперед ударом в пол между ногами.

24. Передачи двумя мячами в стену, стоя на месте, на расстоянии 3-4 м с отскоком от пола. Во время передачи занимающийся должен успеть выполнить вращение вокруг пояса, но после выноса мяча за спину вернуть его вперед без удара мяча в пол между ногами.

25. Два мяча лежат на полу, параллельно стене на расстоянии 3 м. друг от друга. Взять один мяч, выполнить передачу мяча

в стену двумя руками от груди, поймать его после отскока и подбросить вверх. Быстро сместиться к другому мячу и выполнить то же с другим мячом. Успеть вернуться к первому мячу и поймать его после одного отскока

26. Стоя на расстоянии 3 м от стены, подбросить один из мячей вверх, насколько позволяет помещение, а вторым выполнить как можно большее количество передач двумя руками от груди в стену до момента касания пола подброшенного мяча.

27. Стоя в 1 м от стены, выполнять одновременные передачи двумя мячами в прыжке правой и левой руками.

28. Первый мяч бросить в стену, а со вторым в руках выполнить поворот на 360° с дальнейшей передачей мяча в стену и т.д.

29. Стоя на расстоянии 2 м от стены выполнять передачи мяча в стену двумя мячами поочередно левой и правой руками. Ловлю мячей осуществлять двумя руками.

30. Стоя лицом к стене на расстоянии 3-3,5 м. от нее один мяч бросить в стену, а второй после удара перед собой также бросить в стену, поймав первый, сделать удар и выполнить передачу и т.д.

31. Стоя боком к стене на расстоянии 3-3,5 м. от нее выполнить поочередно передачи двумя мячами из-за спины правой и левой руками.

Упражнения с координационной лестницей

Координационная лестница – это тренажер, представляющий собой имитацию горизонтальной лестницы, выполненной из полиэстера, нейлона или резины, которые выкладываются на поверхность земли. Эта лестница в сложенном состоянии очень компактна, мало весит и легко переносится в специальном чехле. Лестница плоская, но есть модели, которые можно подстроить под невысокие бортики. Тренажер можно расположить на любой поверхности, как на улице, дома либо в спортзале.

Координационная лестница часто просто незаменима в подготовительной и начале основной части занятия. Благодаря координационной лестнице можно подкорректировать необходимые технические навыки и умения, которые необходимы в том или ином виде спорта, а также придать тонус мышцам, адаптироваться перед предстоящей скоростной работой.

Рекомендуется выполнять упражнения на координационной лестнице не более двух раз в неделю, этого вполне достаточно при

интенсивных циклах упражнений. Конкретные упражнения на занятии подбираются в зависимости от поставленной задачи и подготовленности занимающихся.

Упражнений с координационной лестницей существует множество. Часть из них является специализированной для конкретного вида спорта, часть является универсальной, но практически все они направлены на улучшение ловкости, координации движений, скорости работы ног, техники движений и равновесия.

Как и во многих упражнениях на технику, здесь больше важна правильность, а не скорость выполнения. Сначала нужно учиться делать как надо, а потом учиться делать как надо и в то же время – быстро. Ошибки занимающиеся быстрее пройти лестницу вместо того, чтобы прорабатывать нужные элементы. Также неправильная работа рук и высота центра тяжести. При выполнении упражнений следует обращать внимание на скорость работы рук, позволяющих увеличить частоту шага при беге. Невозможно бежать, двигая ногами с одной скоростью, а руками – с другой. Скорость должна быть одинаковой, соответственно, руки нужно тренировать одновременно с ногами и желательно с необходимой амплитудой.

В более сложных упражнениях, где движения направлены в разные стороны, но ноги работают поочередно как при беге, более активная работа руками помогает «поймать» ритм и делает выполнение упражнения проще.

Практически все изменения направления движения связаны с понижением центра тяжести. Упражнения с координационной лестницей нужно выполнять на полу согнутых ногах, так центр тяжести будет распределен равномерно и выполняемые задания более эффективны и правильно выполнены.

Примерные упражнения на координационной лестнице

1. «Классики». И.п. ноги врозь. Прыжок вперед, оттолкнувшись двумя ногами, и приземлиться в первый сектор лестницы на левую ногу. Далее, оттолкнувшись левой ногой, снова прыжок вперед, но приземление уже на две ноги. Снова отталкиваемся двумя ногами, прыжок вперед и приземление на правую ногу. Отталкиваясь только правой ногой, прыгаем вперед и приземляемся на две ноги. Это – 1 цикл. Повторять этот цикл, пока лестница не закончится.

Обратить внимание на выталкивание вверх, прыжки на передней части стопы, руки на пояс либо вверху.

2. «Внутрь-наружу». И.п. – в начале координационной лестницы, ноги врозь. Выполнить шаг в первую секцию лестницы сначала левой, а затем правой ногой. После того, как правая нога стала в первую секцию, поставить левую ногу слева от следующей секции лестницы, затем – правую ногу – справа от лестницы. Снова, шагнуть левой ногой вовнутрь лестницы, а затем также правой. Повторять эту схему перемещений до тех пор, пока лестница не закончится. Затем, когда действие освоено занимающимися выполнять в быстром темпе, в беге. Обратить внимание на выполнение упражнения на передней части стопы, руки работают вдоль туловища.

3. Тоже, что и упражнение №2, но выполнение перемещений прыжком. Прыжок внутрь лестницы, затем наружу и так далее до окончания лестницы. Чтобы усложнить выполнение упражнения, можно в руках держать небольшие гантели или руки держать в сцеплении вверху.

4. И.п. – в начале координационной лестницы. Прыжком переместиться в первый квадрат, затем в следующий и т.д. Тоже упражнение можно выполнять правым и левым боком. Можно чередовать – сначала прыжок правым боком в первый квадрат, затем прыжок левым боком в следующий квадрат и так до окончания лестницы.

5. То же, что упражнение №4, только выполняется «забегание» в каждую клетку – в первую клетку шаг правой, затем левой. Далее в следующую клетку и так до конца координационной лестницы. Выполнение упражнения в быстром темпе, руки работают вдоль туловища.

6. То же, что упражнение №5, выполнение бега с высоким подниманием бедра, обращать внимание на максимальную скорость и частоту работы рук и ног.

Можно выполнять бег с высоким подниманием бедра боком (правым, левым), так же в каждую клетку координационной лестницы. Темп максимально возможный.

7. И.п. – стоя в начале лестницы, ноги врозь. Прыжки на одной ноге в каждую клеточку. Обратить внимание на выполнение упражнения на передней части стопы, по возможности в максимально быстром темпе.

8. То же, что упражнение №7 только выполнить боком к лестнице – прыжки на одной ноге.

9. То же упражнение – стоя боком к координационной лестнице, выполнение упражнения на правой ноге. Прыжок вперед в первую клетку – прыжок назад из клетки – вперед в следующую клетку – назад из клетки и т.д. То же упражнение – выполнить на левой ноге.

10. И.п. – стоя в начале координационной лестницы, выполнение упражнения на одной ноге. Прыжок вперед в первую клетку, далее прыжок в сторону – наружу из клетки, затем прыжок обратно в первую клеточку и прыжок вперед в следующую клетку. Далее снова в сторону, затем во вторую клетку и прыжок вперед. Так выполнять до конца лестницы.

Затем тоже упражнение на другой ноге.

11. Тоже что и упражнение №10, но выполнение на двух ногах. Обратить внимание на выполнение прыжков на передней части стопы, туловище наклонено чуть вперед, взгляд вперед. Для того чтобы усложнить задание руки можно поднять вверх.

12. И.п. – стоя перед лестницей. Прыжок вперед в первую клеточку – далее прыжок в вправо – прыжок в первую клетку – прыжок влево – прыжок в первую клетку и прыжок вперед. Выполнение во второй клетке и до конца лестницы.

13. И.п. – боком к координационной лестнице, одна нога внутри первой клетки, вторая снаружи. Прыжки со сменой ног с продвижением вперед, выполнение правым боком; в первую клеточку (правая нога в клетке – левая снаружи), далее в следующую клетку (левая в клетке – правая снаружи) и т.д.

То же выполнить другим боком. Обратить внимание на выполнение упражнения на передней части стопы, руки работают вдоль туловища, смотреть вперед.

Для усложнения задания, можно дать занимающемуся мяч в руки, задача – при каждой смене ног подбросить мяч перед собой и поймать, либо выполнять ведение мяча.

14. Тоже, что упражнение №13, только в каждой клетке выполнить прыжком смену ног «правая в клетке – левая снаружи», затем «левая нога в первой клетке – правая снаружи», далее продвинуться в следующую клетку (вторую) и т.д. Выполнять сначала одним боком, вторую серию другим. Прыжки «ноги врозь – скрестно», прыжок ноги врозь стопы снаружи первого квадрата – прыжок ноги

скрестно – правая в первой клетке, а левая – во второй. Далее опять прыжок ноги врозь – стопы снаружи на уровне второй клетки – прыжок ноги скрестно – правая в третьей клетке, левая – во второй и т.д.

15. То же упражнение, но выполнение спиной вперед.

16. И.п. в начале координационной лестницы. Прыжок одной ногой в первую клетку – прыжок ноги врозь, стопы снаружи на уровне первой клетки. Далее прыжок другой ногой во вторую клетку – прыжок ноги врозь, стопы на уровне второй клетки и т.д.

17. То же выполняется спиной вперед.

18. И.п. – стоя перед координационной лестницей. Попеременно быстрый шаг внутрь первой клетки правой, затем левой ногой. Далее из клетки – шаг наружу правой, затем левой ногой (ноги врозь). Снова шаг во вторую клетку правой – далее левой ногой, далее – из клетки правой – левой ногой и т.д. Выполнять в максимально быстром темпе.

19. То же упражнение, но спиной вперед.

20. И.п. – стоя перед лестницей, левая нога внутри первой клетки, правая снаружи. Прыжок вперед – правая нога ставится во вторую клетку, левая – снаружи за правой на уровне первой клетки. Далее прыжок левая нога во второй клетке, правая – снаружи на уровне первой клетки. Прыжок правая нога ставится в третью клетку, левая во второй. Далее прыжок левая нога в третьей клетке, правая снаружи на уровне второй клетки и т.д.

21. То же упражнение, но и.п. – правая нога внутри клетки, а левая снаружи (выполнение с другой стороны координационной лестницы).

22. И.п. – стоя перед лестницей, левая нога внутри первой клетки, правая снаружи. Прыжок вперед – левая нога ставится во вторую клетку, правая – в первую. Далее прыжок на месте левая нога во второй клетке, правая – снаружи на уровне второй клетки. Прыжок вперед лева нога ставится в третью клетку, правая во второй. Далее прыжок на месте левая нога в третьей клетке, правая снаружи на уровне третьей клетки и т.д.

23. И.п. – стоя боком к координационной лестнице. Шаг правой ногой во второй квадрат, затем левой в первый квадрат. Далее правой ногой вне лестницы на уровне второго квадрата – шаг левой ногой наружу на уровне первого квадрата. Шаг правой ногой в третий квадрат, левой во второй. Затем шаг наружу из лестницы на

уровне тех же квадратов. Перемещение правым боком, выполнять по возможности в быстром темпе.

24. То же упражнение выполнить левым боком, работа ног «зеркально» предыдущему упражнению.

25. И.п. – стоя боком к координационной лестнице. Прыжок вперед на двух ногах в первый квадрат – прыжок вперед из координационной лестницы прыжок назад во второй квадрат – прыжок назад из координационной лестницы, потом так же в третий квадрат: прыжок вперед-внутрь – вперед-наружу – назад в четвертый квадрат –и т.д.

26. И.п. – стоя правым боком, правая нога в первом квадрате, левая снаружи. Шаг левой вперед, коснуться ногой пола с другой стороны лестницы, правая в этот момент в первом квадрате – шаг левой назад вне лестницы – правую перемещаем во второй квадрат. Далее левая шаг вперед снаружи лестницы – правая во втором квадрате – левая шаг назад – правая в третьем квадрате и т.д. Затем выполнить другим боком.

27. И.п. – стоя боком к координационной лестнице. Выполнение боком «скрестного шага», каждый шаг в следующую клетку. То же другим боком.

28. И.п. – стоя правым боком к координационной лестнице. Шаг правой ногой вперед в первую клетку – левая снаружи – шаг правой ногой назад из координационной лестницы – левая снаружи. Далее шаг правой во вторую клетку – левая снаружи – шаг правой назад из клетки левая снаружи и т.д.

То же упражнение выполнить другим боком, соответственно левая нога будет двигаться «в клетку – из клетки», а правая всегда снаружи координационной лестницы.

29. И.п. – стоя боком к координационной лестнице, одна нога в первой клетке, вторая снаружи. Перемещение приставными шагами: правая нога в третью клетку – левая в первую, правая в четвертую клетку – левая во вторую.

30. И.п. – стоя боком в первом квадрате. Прыжком одна нога вперед снаружи лестницы – левая нога назад снаружи лестницы – прыжок обе ноги во втором квадрате. Далее прыжок одна нога вперед снаружи лестницы – другая нога назад снаружи лестницы – прыжок ноги в третьем квадрате и т.д.

То же выполнить другим боком.

31. И.п. – выполнение приставным шагом боком, координационная лестница сбоку справа. Шаг правой в первый квадрат – шаг правой с другой стороны лестницы и шаг левой в первый квадрат – шаг левой с другой стороны лестницы. Далее шаг левой во второй квадрат – шаг левой наружу с другой стороны лестницы и шаг правой во второй квадрат – шаг правой наружу и т.д.

Можно выполнять упражнение в «защитной стойке» баскетболиста, волейболиста. Шаги широкие, туловище наклонено вперед.

То же упражнение выполнить спиной вперед.

32. И.п. – основная стойка (о.с.), координационная лестница справа. Прыжок вправо – правая нога в первом квадрате – прыжок вправо с другой стороны лестницы на две ноги. Далее прыжок влево – левая нога во втором квадрате – прыжок влево на две ноги с другой стороны лестницы и т.д.

То же упражнение выполнить спиной вперед.

33. И.п. – координационная лестница справа, правая нога в первом квадрате. Прыжок вправо правая нога снаружи с другой стороны лестницы, левая во втором квадрате. Далее прыжок влево левая нога снаружи – правая в третьем квадрате и т.д.

То же упражнение выполнить спиной вперед.

34. И.п. – о.с. координационная лестница справа. Бег с небольшим продвижением вперед, правая нога на первый шаг в первом квадрате – правая нога снаружи – далее правая нога во втором квадрате – снаружи и т.д. Обратить внимание на выполнение упражнения на передней части стопы, максимально быстро, руки работают вдоль туловища.

То же выполнить на другую ногу с другой стороны координационной лестницы. То же упражнение выполнить спиной вперед.

35. И.п. – стоя перед координационной лестницей. Каждый шаг в новую клетку, максимально быстрое пробегание. Выполнять на передней части стопы, руки работают вдоль туловища.

То же упражнение выполнить спиной вперед. Подвижные игры для развития координационных способностей

Подвижные игры для развития координации

1. «Слушай сигнал». Играющие по команде бегут вокруг зала. Внезапно подается условный сигнал. Если звучит один свисток, то игроки должны остановиться, а если два – бежать в противоположную сторону. Играющий, допустивший ошибку, становится в колонну последним. Побеждают игроки, не допустившие ошибки.

2. «Салки – передай мяч и садись». Игроки свободно размещаются по площадке, у каждого мяча. Нет мячей лишь у двух игроков – водящего и убегающего. По сигналу водящий старается догнать и осалить убегающего. Если это удалось, то осаленный игрок, поднимая руку вверх, говорит: «Я, салка», и начинает догонять убегающего, дав ему отбежать на некоторое расстояние. Убегающего можно выручать. Для этого любой игрок может передавать ему мяч, а водящий тогда переключается на игрока, оставшегося без мяча. Водящий также может отнять мяч у любого игрока, тогда игрок, лишившийся мяча, становится водящим.

3. «Голова и хвост». Играющие разбиваются по 5 человек, выстраиваются в затылок друг за другом и берутся за пояс впереди стоящего. Вся колонна – «змея», первый в колонне – «голова», а последний –«хвост». По сигналу голова должна поймать хвост, который ускользает. Смена мест происходит, когда голова осалит хвост. Если играющие расцепились, то водящие меняются местами.

4. «Внимательные защитники». Играющие становятся в круг парами лицом к друг другу. В центре – руководитель. Спиной к нему располагаются защитники, лицом – нападающие. Руководитель движением руки направляет нападающих вправо, влево, вперед, назад, ускоряет или замедляет их передвижение. Защитники должны точно следовать за нападающими, своевременно изменяя свои действия, сохранив при этом необходимое расстояние. Победителем становится нападающий, которому удалой уйти от защитника большее количество раз.

5. «Десять передач». Играющие разбиваются на пары и располагаются на расстоянии 2-3 м друг от друга, образуя шеренги. У каждой пары мяч. По сигналу они начинают передавать мяч определенным способом, ранее оговоренным, стараясь не уронить его на землю. Побеждает пара, быстрее сделавшая 10 передач без падения мяча на землю.

6. «У кого меньше мячей». Играющие образуют две команды. Каждая из них берет ровное количество мячей и располагается на своей половине. Площадка разделена сеткой, подвешенной на уровне 130-150 см. по сигналу играющие стараются перебросить свои мячи на площадку противника. Выигрывает команда, на площадке которой после второго свистка находится меньше мячей.

7. «Футбол руками». Играющие стоят по кругу и перекидывают мяч друг другу руками. Каждый из них старается забить гол.

Если мяч проскользнет между ногами играющего, то он поворачивается спиной к играющим и в таком положении продолжают игру. Победитель – игрок, ни разу не пропустивший гол.

8. «Защищай ворота». Играющие становятся по кругу в положении ноги врозь так, чтобы пятки рядом стоящих игроков соприкасались. В середине круга водящий с мячом. По сигналу водящий, применяя различные обманные движения, старается руками прокатить мяч под ногами играющих. Если ему удается, то он меняется местом с игроком, под ногами которого мяч выкатился из круга. Играющим разрешается отбивать мяч только руками.

9. «Точный удар». Две команды по 8-10 человек выстраиваются в колонну по одному, одна против другой. Между ними кладут на пол обруч. По сигналу первый игрок одной команды выполняет передачу отскоком от пола в центр обруча так, чтобы он отскочил по направлению к игроку другой команды, и отходит в сторону. Учитывается количество передач, которое играющие выполняют за 2 мин. После командам предоставляется еще одна попытка улучшить результат.

10. «Третий лишний». Выбирают двух водящих, а остальные играющие становятся парами по кругу в затылок лицом в центр круга. По сигналу догоняющий должен осалить убегающего игрока. Убегающий бегает только за кругом, а догоняющий через круг. Убегающий спасаясь, может встать перед какой-нибудь парой. Если ему это удалось, то его пятнать уже нельзя, а можно того, кто сделался лишним и стоит сзади пары третьим. Если салке удалось осалить убегающего до того, как он встал к паре, то они меняются ролями.

11. «Пустое место». Все играющие становятся в круг и ставят руки за спину. Водящий располагается за кругом. Водящий бежит вокруг круга, дотрагивается до кого-либо из играющих и после этого продолжает бежать вокруг круга в ту или иную сторону. Игрок, которого коснулся водящий, бежит в противоположную сторону от водящего, стремясь быстрее его прибежать на свое место. Встречаясь на пути, они здороваются – подают друг другу руку и приседают друг перед другом. Водит тот, кто не успел занять пустое место.

12. «Невод». Все играющие – рыбки, кроме двух рыбаков. Рыбаки, взявшись за руки, бегают за рыбами. Они стараются окружить рыбу, сомкнув вокруг нее руки. Постепенно из пойманных рыбок составляется целая цепочка – невод. Теперь рыбки ловятся неводом.

Последние двое не пойманных игроков становятся победителями и при повторении они уже выступают в роли рыбаков.

13. «Корзинки». Играющие делятся на пары и расходятся по площадке, беря друг друга за руки и образуя кружки-корзинки. Двое водящих стоят на некотором расстоянии друг от друга, один из них – водящий, а другой – убегающий. Убегающий игрок убегает между парами и называет по имени одного любого игрока из любой пары. Тот становится убегающим, а его место занимает другой игрок. Если «Пятнашка» осалит игрока, то они берутся за руки и образуют корзинки.

14. «Зайцы в огороде». Играющие – «зайцы» образуют круг диаметром 3-4 м – «огород». Внутри этого круга располагается водящий, который стоит в маленьком кругу диаметром 1-2 м. По сигналу зайцы начинают прыгать на двух ногах, пытаясь как можно ближе пробраться к маленькому кругу. А водящий – «сторож» бегает, не выбегая за линию большого круга, саля зайцев. Те, кого он осалил, идут в маленький круг. Спасти осаленных зайцев можно вытащив их за руку из круга. Игра заканчивается, когда водящий осалит пять зайцев.

15. «Толкачи». Играющие образуют две команды и располагаются друг напротив друга. По сигналу толкачи встают на одну ногу, и прыгая на ней, стараются вывести из равновесия соперника. Однако толкать разрешается только в грудь или в плечо. Командная победа определяется по количеству набранных всеми участниками очков.

16. «Салки с прыжками на одной ноге». По сигналу игроки разбегаются по площадке, прыгая на одной ноге, а водящие стараются осалить игроков, так же прыгая на одной ноге. Разрешается отдыхать, стоя на обеих ногах, но увертываться от салки можно только прыгая на одной ноге. Фиксируется время, за которое салкам удастся осалить всех игроков, а затем выбираются новые салки. Выигрывают салки, которые затратят меньшее количество времени.

17. «Двигающаяся цель». Играющие разбиваются на пары в командах и образуют в парах шеренги на расстоянии 4-5 м. В руках у направляющих баскетбольный мяч. В начале каждой команды располагается водящий с обручем. По сигналу водящий начинает двигаться с обручем, поднятым вверх. В это время направляющие выполняют передачу партнеру в обруч. Важно, чтобы мяч

не коснулся пола при передаче мяча, а за каждое попадание в обруч команда получает очко.

18. «Охотники и утки». Играющие делятся на две команды – «охотники» и «утки». Охотники становятся по разные стороны, разбившись пополам на расстоянии 7-10 м. Утки произвольно располагаются в центре. У одного из охотников мяч. По сигналу охотники, перебрасывая мяч в разных направлениях, не заходя за линию, стараются осалить им уток, а те в свою очередь увертываются от мяча. Игрок, осаленный мячом, выходит из игры. Когда все утки будут выбиты, команды меняются ролями. Победитель – команда, дольше продержавшаяся в центре.

3. Двигательные тесты для оценки координационных способностей

Двигательные тесты по определению абсолютных и относительных показателей координационных способностей, относящихся к разным группам двигательных действий.

Челночный бег (3×10 м).

Оборудование. Секундомеры, фиксирующие десятые доли секунды; ровные дорожки длиной 30 и 10 м, ограниченные двумя параллельными чертами; за каждой чертой – 2 полукруга радиусом 50 см с центром на черте; 2 набивных мяча весом 2 кг; регистрационный стол и стул.

Описание теста. По команде «На старт!» обучающийся становится в положение высокого старта у стартовой черты. По команде «Марш!» бежит 30 м с предельно высокой скоростью. Нужно следить, чтобы обучающиеся не снижали темпа бега перед финишем. После отдыха вновь бег с максимальной скоростью 3 раза по 10 м. По команде «На старт!» обучающийся становится в положении высокого старта за стартовой чертой с любой стороны от набивного мяча. По команде «Марш!» обучающийся пробегает 10 м до другой черты, обегает с любой стороны набивной мяч, лежащий на полукруге, возвращается назад, снова обегает набивной мяч, лежащий в другом полукруге, бежит в 3-й раз 10 м, финиширует.

Результат. Время бега на 30 м (показатель скорости) с точностью до десятой доли секунды (условное обозначение – Т,). Время челночного бега (3×10 м) с точностью до десятой доли секунды (Т2). Т2 является абсолютным показателем координационных

способностей в циклических локомоциях (беге). Относительный (латентный) показатель координационных способностей определяется по разности Т2 минус Т,: чем меньше разность, тем выше этот показатель координационных способностей.

Общие указания и замечания. В беге на 30 м разрешается одну-две попытки. В челночном беге – 2 попытки. В протокол заносятся лучшие результаты (Т1 и Т2). В забеге могут участвовать двое. Хронометрист не засчитывает попытку, если испытуемый не обегает мяч. Дорожка должна быть ровной, в хорошем состоянии, не скользкой. Обучающийся выполняет задание в спортивной обуви. Челночный бег можно проводить в зале.

Три кувырка вперед.

Оборудование. Секундомер, маты.

Описание теста. Обучающийся встает у края матов, уложенных в длину, в и.п. основная стойка. По команде «Можно» испытуемый принимает положение упор присев и последовательно, без остановок выполняет три кувырка вперед, стремясь сделать их за минимальный отрезок времени. После последнего кувырка возвращается в и.п.

Результат. Время выполнения трех кувырков вперед от команда «Можно» до принятия испытуемым и.п.

Общие указания и замечания. После команды «Можно!» испытуемый в обязательном порядке должен принять положение упор присев, а затем приступить к выполнению кувырков. После последнего кувырка следует зафиксировать и.п. Разрешается две зачетные попытки. Результат лучшей из них заносится в протокол.

Метание теннисного мяча на дальность (из положения сидя ноги врозь).

Оборудование. Теннисные мячи, полоса метания с разметкой, позволяющей измерить дальность метания с точностью до 0,1 м.

Описание теста. Испытуемый принимает и.п. сед ноги врозь, мяч в одной руке, другая свободна. По команде «Можно» обучающийся выполняет метание мяча из-за головы ведущей, а затем неведущей рукой, сидя лицом по направлению метания.

Результат. Расстояние, которое пролетает мяч от линии в месте пересечения таза до точки ближнего касания мяча. Определяется отдельно дальность метания ведущей (S5) и неведущей рукой (S6). S5 и S6, характеризуют абсолютные показатели координационных способностей в баллистических движениях с установкой «на силу». Результат метания в метрах

Общие указания и замечания. Испытуемый должен бросить мяч под углом около 45°. Для метания каждой рукой предоставляется по три попытки. В протокол включаются лучшие результаты метания мяча ведущей (S5) и неведущей (S6) рукой.

Метание теннисного мяча на точность (из положения сидя ноги врозь).

Оборудование. Теннисные мячи, горизонтальная переносная мишень в виде деревянного щита (резиновой дорожки и т.п.) размером 2×2 м с разметкой, полоса метания, которые позволяют измерять точность метания мяча с погрешностью 5 см.

Описание теста. Из и.п. сед ноги врозь по команде «Можно» испытуемый последовательно выполняет 10 зачетных попыток (метаний) теннисного мяча из-за головы в горизонтальную мишень. Мишень расположена по направлению метания отдельно для правой и левой руки каждого обучающегося.

Результат. Точность метания оценивается по средней арифметической (из 10 попыток) величине отклонения бросков мяча в горизонтальную мишень (ошибка в см с точностью до 5 см). Точность метания для ведущей руки S8, для неведущей – S9. S8 и S9 характеризуют абсолютные показатели координационных способностей, проявляемые в баллистических (метательных) движениях с установкой на меткость. Вычисляются также показатели частного от деления и которые представляют собой относительные показатели координационных способностей в баллистических движениях с установкой на меткость. Чем меньше дробь, тем выше координационные способности.

Общие указания и замечания. Мишень устанавливается в одном месте (если тест проводится в спортивном зале, то желательно расположить ее в конце одной из его сторон). Мишень должна быть хорошо видна испытуемому. В центре мишени устанавливается деревянный брусок высотой 10 см, являющийся ориентиром для попадания. От центра бруска определяется расстояние в 50% от максимальной дальности метания для каждого испытуемого и отдельно для его ведущей и неведущей руки. После этого указывается отметка, на которой обучающийся принимает и.п. для метания на точность. Вначале все испытуемые выполняют броски на точность ведущей, а затем – неведущей рукой.

Ведение мяча рукой в беге с изменением направления движения.

Оборудование. Секундомер, фиксирующий десятые доли секунды; ровная дорожка длиной 10 м, ограниченная двумя параллельными чертами, 3 вертикальные стойки, футбольный и баскетбольный мячи. По прямой линии бега проводят три круга диаметром 0,8 м. Центры кругов, куда устанавливаются вертикальные стойки, расположены друг от друга в 2,5 м. Расстояние от линии старта до центра первой стойки и от линии финиша до центра третьей стойки также 2,5 м.

Описание теста. По команде «На старт!» испытуемый становится в положение высокого старта за стартовой чертой с мячом в руках. По команде «Марш!» испытуемый ведет мяч только одной рукой, последовательно обегает вокруг каждой из трех стоек и финиширует, стремясь выполнить задание за наименьшее время.

Результат. Время, которое испытуемый покажет при пересечении им финишной черты. Отдельно определяется время для ведущей (Т9) и неведущей руки (Т10). Т9 и Т10 характеризуют абсолютные показатели координационных способностей, проявляемые в спортивно-игровых двигательных действиях.

Общие указания и замечания. Испытуемые выполняют задания вначале ведущей рукой, затем после отдыха – неведущей; в третьей попытке – снова ведущей и, наконец, в четвертой – неведущей. Учитывается лучшая попытка для ведущей и неведущей руки. При обводке стойки обучающийся должен пробегать как можно ближе к краю круга. Если при ведении испытуемый теряет контроль над мячом, который отлетает на расстояние более одного метра от начерченного вокруг стойки круга, ему представляется повторная попытка. Мяч должен иметь хороший отскок. Площадка должна быть ровной. Испытуемые выполняют задание в спортивной обуви.

Броски мяча в цель, стоя к ней спиной.

Оборудование. Измерительная лента, 6 теннисных мячей, 1 гимнастический обруч, 1 набивной мяч весом 1 кг, 1 мат.

Описание теста. Обучающийся стоит за линией броска спиной к цели. Его задача: бросить мяч над головой или над плечом и попасть в цель, удаленную на 2 м. После объяснения и демонстрации дается одна пробная и пять зачетных попыток.

Результат. Попадание в мат – 1 очко; в дужку гимнастического обруча – 2 очка; между обручем и набивным мячом – 3 очка; в набивной мяч – 4 очка.

Общие указания и замечания. При броске испытуемый не имеет права поворачиваться. Это можно делать только после броска, чтобы узнать результат попытки.

Бег к пронумерованным набивным мячам.

Оборудование. 5 набивных мячей – 3 кг каждый. 1 набивной мяч – 4 кг, секундомер, измерительная лента, мел.

Описание теста. Обучающийся стоит вереД набивным мячом (4 кг). Позади него на расстоянии 3 м и в 1,5 м друг от друга лежат в кружках 5 набивных мячей (3 кг) с цифрами от 1 до 5 (расположение произвольное). Преподаватель называет цифру, обучающийся поворачивается на 180°, бежит к соответствующему набивному мячу, касается его и возвращается назад к мячу 4 кг. Как только он коснется мяча (4 кг), преподаватель называет другую цифру и т.д. Упражнение заканчивается после того, как обучающийся 3 раза его выполнит и после этого коснется набивного мяча весом 4 кг.

Результат. Определяется по времени, показанному обучающимся, выполнившим упражнение в целом.

Общие указания и замечания. После объяснения и показа обучающийся выполняет одну попытку. Перед каждым новым исполнителем расположение мячей необходимо менять. Данный тест проводят как на воздухе, так и в зале.

Стойка на одной ноге с закрытыми глазами.

Оборудование. Секундомер.

Описание теста. Испытуемый принимает и.п. стойка на одной ноге, другая согнута в колене и максимально развернута кнаружи. Ее пятка касается подколенной чашечки опорной ноги. Руки на поясе, голова прямо. По команде «Готов» испытуемый закрывает глаза, а экспериментатор включает секундомер.

Результат. Средний результат удержания положения «равновесие» в секундах из трех попыток.

Общие указания и замечания. Дается опробование теста. Опорная нога должна быть прямой, а бедро как можно больше отведено кнаружи. Секундомер выключается сразу же в момент потери равновесия: схождение с места, приподнимание на пальцах ноги, переход на двойную опору, падение.

Контрольные вопросы

1. Дать определение понятию ловкость.
2. Перечислить задачи при развитии ловкости.
3. Какими методическими приемами необходимо руководствоваться при выполнении упражнений, направленных на развитие координационных способностей?
4. Что такое координационная лестница?
5. Двигательные тесты для оценки координационных способностей. Перечислить.

Рекомендуемая литература

1. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.
2. Физическая культура : учебное пособие / В. А. Мезенцева, А. Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.
3. Лях, В. И. Координационные способности: диагностика и развитие. – М. : ТВТ Дивизион, 2006 – 290 с.
4. Пушкарева, А. М. Развитие координационных способностей в физическом воспитании студентов: учебно-методическое пособие / А. М. Пушкарева, А. В Пушкарев, А. Г. Ананьева. – Ижевск : Удмуртский университет, 2017. – 42 с.
5. Тухватулин, Р. М. Основы методики воспитания координационных способностей спортсмена : методические указания. – Смоленск : СГАФКСТ, 2008 – 21 с.
6. Мезенцева, В. А. Подвижные игры : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 23 с.

Оглавление

Предисловие ...……..... 3

1. Понятие ловкости (координационных способностей)…… 5

2. Упражнения для развития координационных способностей 9

3. Двигательные тесты для оценки координационных способностей……... 29

Рекомендуемая литература…… 35

Учебное издание

Мезенцева Вера Анатольевна
Бородачева Светлана Евгеньевна
Башмак Александр Федорович

ЭЛЕКТИВНЫЕ КУРСЫ ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ. ОБЩАЯ ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Развитие координационных способностей

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 18.05.2022. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.
Тираж 50. Заказ № 110.

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

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

Кафедра «Землеустройство и лесное дело»

М. А. Орлова, Е. В. Самохвалова

БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 331.82(07)
ББК 65.9(2)248Р
О66

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Орлова, М. А.

О66 Безопасность жизнедеятельности : методические указания / М. А. Орлова, Е. В. Самохвалова. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 87 с.

Методические указания предназначены для студентов, изучающих дисциплину «Безопасность жизнедеятельности» по направлению 35.03.04 Агрономия, также могут использоваться для студентов других направлений сельскохозяйственного профиля: Садоводство, Землеустройство и кадастры, Лесное дело, Менеджмент, Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, Товароведение, Зоотехния, Ветеринария, Биология, Экономика, Государственное и муниципальное управление, Туризм, Экономическая безопасность.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Орлова М. А., Самохвалова Е. В., 2022

ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью методических указаний является выполнение практической части учебной дисциплины «Безопасность жизнедеятельности». Тематика соответствует направлению профессионального обучения 35.03.04 Агрономия. В издании содержатся практические задания с их теоретическим обоснованием, перечень контрольных вопросов и заданий, список рекомендуемой литературы.

В методических указаниях представлены сведения о производственных факторах (освещение, микроклимат, вредные вещества в воздухе рабочей зоны) превышение нормативов которых может привести к профессиональным заболеваниям и травмам; освещены вопросы подбора и применения средств индивидуальной защиты и средств пожаротушения; рассмотрены методики расчета нормируемых параметров рабочей среды и нормативные требования по организации обучения безопасности труда, разработке инструкций, а также особенности расследования несчастных случаев на производстве и оказания первой помощи.

Методические указания направляют работу студента на практическом занятии и при самостоятельной подготовке и способствуют формированию компетенций в вопросах создания и поддержания безопасных условий жизнедеятельности и выполнения производственных процессов, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций.

Занятие 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПО БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА

Цель работы

Изучить систему организации обучения безопасности труда в соответствии с существующей законодательной базой: ГОСТ-12.0.004-15 «ССБТ. Организация обучения безопасности труда. Общие положения» и Постановления Правительства РФ «О порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда». Ознакомиться с назначением и порядком проведения всех форм (видов) обучения и проверки знаний по охране труда, с подробным изучением формы обучения для руководителей и специалистов. Изучив программу и порядок проведения всех видов инструктажей приобрести опыт организации этих видов обучения по охране труда и ведения документации по их регистрации.

Порядок проведения работы

Принимая во внимание, что инструктажи на рабочем месте проводятся руководителями работ, но под контролем руководителей структурных подразделений и ответственностью работодателя, необходимо детально освоить порядок их проведения и оформления. Для этого группа разбивается на бригады, в которых получает индивидуальное (бригадное) задание (с распределением ролей и соответственно ответственности). После изучения основ безопасности труда при выполнении конкретного вида работ, разрабатывается программа одного из видов инструктажа или демонстрируется организация формы обучения, отчет по которой производиться в конце занятия.

Для выполнения задания, предварительно распределив обязанности (работник, работодатель, руководитель подразделения и работ, представитель профсоюза) необходимо самостоятельное составление текста инструктажа с указанием специфики конкретного рабочего места, применяемого оборудования, оснастки используемых материалов, режима работы, применяемых средств индивидуальной и коллективной защиты. За основу разработки текста инструктажа принимается перечень вопросов первичного инструктажа на рабочем месте, а также инструкция по охране труда на рабочее место, требования по безопасности в технических паспортах на машины, оборудование, правила пожарной и электрической безопасности, требования других нормативно-технических документов по охране труда. При различных видах задания, студентами организовывается проведение обучения и стажировки по охране труда. Оформляют проекты приказов (при наличии производственной необходимости в соответствии с выданным заданием) по перечням профессий и должностей работников, освобожденных от проведения инструктажей. По результатам полного ознакомления с практической частью работы студенты знакомятся со всеми видами документов по безопасности труда, с которыми на производстве работают руководители различных структурных подразделений, учатся их пра-

вильно оформлять, приобретая опыт организаторской деятельности и опыт ведения документация. Результаты задания оформляются в тетради, отчет подписывается преподавателем. Раздаточный материал и задание выдается в начале занятия преподавателем.

Система обучения по безопасности труда

Согласно статье 219 Трудового кодекса РФ обучение по охране труда – это процесс получения работниками знаний, умений, навыков, позволяющих формировать и развивать необходимые компетенции с целью обеспечения безопасности труда, сохранения жизни и здоровья.

Обучение по безопасности труда во всех своих формах носит непрерывный многоуровневый характер и проводится во всех организациях, у всех работодателей, в образовательных организациях и учреждениях, а также при совершенствовании знаний требований безопасности труда в процессе трудовой деятельности, в том числе для самозанятых лиц, занимающихся индивидуальным трудом.

Работающих, совмещающих профессии, обучают безопасности труда в полном объеме по их основной и совмещаемой профессии (работе, трудовой функции), а при замене временно отсутствующих работников - дополнительно в объеме требований по замещаемым должностям (профессиям).

Студентов и учащихся знакомят с правилами безопасного поведения в процессе учебы, выполнения трудовых функций на практике, основам организации безопасности трудовой деятельности и безопасности производственной деятельности в процессе профессионального образования и (или) обучения отдельно и (или) в рамках освоения тех или иных учебных дисциплин.

Воспитанников школьных и дошкольных учреждений знакомят с правилами безопасного поведения и действий, в том числе при выполнении простейших трудовых операций, в процессе учебно-воспитательных занятий.

Обучение безопасности труда включает в себя:

- формирование уважительного отношения к вопросам и требованиям обеспечения безопасности и развитие устойчивой внутренней положительной психологической установки на строгое выполнение требований безопасности;
- повышение информированности и осведомленности в вопросах безопасности труда и безопасного поведения;
- изучение и овладение знаниями и навыками безопасного труда и управления безопасностью в процессе профессионального образования и подготовки/переподготовки;
- отдельное специальное многоуровневое обучение вопросам безопасности труда и производственной деятельности.

Основными видами обучения безопасности труда являются:

- общее обучение знаниям по организации обеспечения безопасных и безвредных условий труда, защите от опасностей и рисков, профилактике связанных с работой травм и заболеваний, методам первой помощи и социальной защиты пострадавших;

- обучение методам системного управления эффективным обеспечением безопасных и безвредных условий труда, защитой от опасностей и рисков, профилактикой связанных с работой травм и заболеваний, организацией оказания первой помощи и социальной защиты пострадавших;

- обучение приемам безопасного поведения;

- обучение безопасным приемам выполнения работ и рабочих операций;

- обучение приемам оказания первой помощи пострадавшим;

- обучение методам руководства безопасным выполнением работ;

- обучение методам проведения эффективного инструктажа и обучения.

Обучение безопасности труда в форме проведения инструктажа

Проведение инструктажей (инструктирование) заключается в изложении (выдаче) в устной или письменной форме инструктирующим лицом (инструктором) инструктируемому лицу конкретных руководящих и обязательных для исполнения требований (указаний) по условиям, порядку и последовательности безопасного совершения тех или иных конкретных действий (трудовых функций, производственных операций и т.п.) во время исполнения инструктируемым лицом порученных ему трудовых и (или) поведенческих функций.

Проведение инструктажей по безопасности труда включает в себя: ознакомление инструктируемого лица с имеющимися на его рабочем месте (местах) условиями труда (опасными и/или вредными производственными факторами производственной среды и факторами трудового процесса), с требованиями безопасности и охраны труда, содержащимися в локальных нормативных актах организатора обучения, инструкциях по охране труда на рабочем месте и по безопасному выполнению работ, в другой необходимой при выполнении трудовой функции инструктируемым лицом технической и эксплуатационной документации, а также с безопасными методами и приемами выполнения работ и оказания первой помощи пострадавшему.

Инструктаж по охране труда проводится в утвержденном руководителем организатора обучения порядке, разработанном с учетом характера производственной деятельности, условий труда на рабочем месте и трудовой функции инструктируемого лица, а также вида инструктажа.

Для проведения инструктажа по охране труда могут быть использованы специальная программа проведения инструктажа, разработанная и утвержденная на предприятии, иные методы и средства обучения, в том числе инструкции по охране труда, по безопасности выполнения видов работ, нормативные доку-

менты, учебные пособия, наглядные пособия, тренажеры, компьютеры, видеоинструктажи и т.п.

Проведение инструктажа по безопасности и (или) охране труда завершается устной проверкой инструктирующим лицом степени усвоения содержания инструктажа инструктируемым лицом. При необходимости рекомендуется использовать те или иные системы тестов. Результаты тестирования оформляются в письменной (компьютерной) форме и хранятся до проведения очередного инструктажа и тестирования.

Проведение всех видов инструктажей по охране труда и усвоение их содержания регистрируются и фиксируются в соответствующих журналах проведения инструктажей либо в установленных случаях - в нарядах на производство работ, нарядах-допусках. Все записи в журналах удостоверяются подписями инструктируемого и инструктирующего (инструктора по охране труда) с обязательным указанием даты и времени проведения инструктажа.

Различают, организуют и своевременно (по мере необходимости в зависимости от конкретных обстоятельств) проводят:

- **вводный инструктаж;**
- **первичный инструктаж на рабочем месте;**
- **повторный инструктаж на рабочем месте;**
- **внеплановый инструктаж;**
- **целевой инструктаж.**

Программы инструктажа разрабатываются и утверждаются организатором обучения в установленном порядке, исходя из требуемых мер организации работ, безопасности и гигиены при выполнении конкретных трудовых функций работающего с учетом национальных нормативных требований охраны труда.

Конкретный порядок, условия, сроки и периодичность проведения всех видов инструктажей по охране труда работающих лиц определяются организатором обучения самостоятельно с учетом специфики их трудовой деятельности, а также с учетом соответствующих для его производственной деятельности нормативных требований охраны труда и безопасности производства.

Вводный инструктаж

Вводный инструктаж проводят для всех принимаемых на работу лиц, а также для лиц, командированных на работу на предприятие - организатор обучения либо выполняющих подрядные (субподрядные) работы на подконтрольных предприятию - организатору обучения территории и объектах, а также для обучающихся образовательных организаций и учреждений соответствующих уровней, проходящих производственную практику, либо для иных лиц, участвующих в производственной деятельности предприятия - организатора обучения. При необходимости по решению руководителя предприятия вводный ин-

структаж проводят и для лиц, посещающих производственные подразделения предприятия и (или) находящихся на подконтрольных предприятию территории и объектах в иных целях.

Вводный инструктаж проводится специалистом по охране труда или иным специалистом, на которого приказом организатора обучения возложены обязанности по проведению вводного инструктажа, прошедшим в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда как инструктор по охране труда.

Вводный инструктаж по охране труда проводится по программе, разработанной с учетом специфики производственной деятельности предприятия-организатора обучения и утвержденной в установленном порядке руководителем предприятия-организатора обучения. Содержание программ вводного инструктажа для различных категорий работающих может быть различным.

Первичный инструктаж на рабочем месте

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят до начала самостоятельной работы инструктируемых лиц:

- со всеми вновь принятыми на работу лицами, в том числе для выполнения краткосрочных, сезонных и иных временных работ, в свободное от основной работы время (совместители), а также на дому (надомники) с использованием материалов, инструментов и механизмов, выделяемых работодателем или приобретаемых ими за свой счет;

- с работающими, переведенными в установленном порядке из другого подразделения, либо с работающими, которым поручается выполнение новой для них работы;

- с командированным на работу у организатора обучения персоналом других организаций;

- с персоналом подрядчиков (субподрядчиков), выполняющим работы на подконтрольных организатору обучения территории и объектах;

- с обучающимися образовательных учреждений, проходящими производственную практику (практические занятия), и с другими лицами, участвующими в производственной деятельности предприятия - организатора обучения.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводит руководитель подразделения или непосредственный руководитель работ (мастер, прораб, преподаватель и т.д.), прошедший в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда как инструктор по охране труда.

Первичный инструктаж на рабочем месте проводят либо по программам, разработанным и утвержденным организатором обучения в установленном по-

рядке в соответствии с требованиями законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, локальных нормативных актов, инструкций по охране труда на рабочем месте и по безопасному выполнению работ, иной необходимой для обеспечения безопасности технической и эксплуатационной документации, либо непосредственно по инструкциям по охране труда и (или) безопасному выполнению работ на данном рабочем месте или по иным необходимым для инструктажа локальным нормативным актам и документам.

Первичный инструктаж на рабочем месте с персоналом подрядных (субподрядных) организаций, выполняющих работы на подконтрольных предприятию организатору обучения территории и объектах, проводит непосредственный руководитель (производитель) работ - представитель подрядной (субподрядной) организации совместно с руководителем подразделения или с ответственным за проведение подрядных работ на рабочих местах (в рабочей зоне, территории) данного подразделения. Порядок безопасного выполнения этих работ, включающий порядок инструктирования работающих, может быть оформлен отдельным документом, являющимся неотъемлемой частью договора на выполнение подрядных (субподрядных) работ (оказания услуг).

Лица, трудовые обязанности которых не связаны с применением, эксплуатацией, обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием электрифицированного или иного механизированного ручного инструмента, хранением и применением сырья и материалов, могут освобождаться решением организатора обучения от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте. Перечень профессий и должностей работников, освобождаемых от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте, утверждается руководителем организатора обучения.

Повторный инструктаж на рабочем месте

Повторный инструктаж на рабочем месте проводят со всеми лицами, прошедшими первичный инструктаж на рабочем месте, не реже одного раза в шесть месяцев по программам, разработанным для проведения первичного инструктажа на рабочем месте либо непосредственно по инструкциям по охране труда и (или) безопасному выполнению работ на данном рабочем месте или по иным необходимым для инструктажа локальным нормативным актам и документам.

Повторный инструктаж на рабочем месте проводят аналогично первичному инструктажу на рабочем месте для закрепления полученных знаний и навыков.

Повторный инструктаж на рабочем месте может быть при необходимости по распоряжению организатора обучения ограничен только проведением проверки знаний требований охраны труда в объеме сведений, содержащихся в

программе первичного инструктажа на рабочем месте.

Внеплановый инструктаж

Внеплановый инструктаж, в том числе на рабочем месте, проводят:

- при изменении технологических процессов, замене или модернизации оборудования, приспособлений, инструмента и других факторов, влияющих на условия и безопасность труда;

- при перерывах в работе данного работающего (для работ с вредными и/или опасными условиями труда - более 30 календарных дней, а для остальных работ - более двух месяцев);

- при введении в действие новых или изменении инструкций по охране труда на рабочем месте, инструкций по безопасному выполнению работ, иной технологической документации, а также при изменении законодательных и иных нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда, касающиеся порядка выполнения работ, порученных данному работающему (работающим);

- при нарушении работающими требований охраны труда, если эти нарушения создали реальную угрозу наступления тяжких последствий (несчастный случай на производстве, авария и т.п.);

- по требованию должностных лиц органов государственного надзора и контроля, общественного контроля;

по решению руководителя организатора обучения (или уполномоченного им на то должностного лица).

Внеплановый инструктаж проводят аналогично первичному инструктажу на рабочем месте для информирования работающих на данном рабочем месте об изменениях в организации работ и соответствующих изменениям требований охраны труда для их безопасного выполнения.

Внеплановый инструктаж может быть при необходимости распоряжением организатора обучения заменен на целевое специальное обучение и проверку знаний требований охраны труда.

Внеплановый инструктаж проводят по программам, разработанным и утвержденным организатором обучения в установленном порядке, либо непосредственно по новым инструкциям по охране труда и (или) безопасному выполнению работ на данном рабочем месте, или по иным необходимым для инструктажа локальным нормативным актам и документам в соответствии с целями внепланового инструктажа.

Внеплановый инструктаж проводит руководитель подразделения или непосредственный руководитель (производитель) работ (мастер, прораб и т.п.), прошедший в установленном порядке обучение по охране труда и проверку знаний требований охраны труда как инструктор по охране труда.

Целевой инструктаж

Целевой инструктаж проводят перед выполнением:

- работ с повышенной опасностью, на которые в соответствии с нормативными документами требуется оформление наряда-допуска, разрешения или других специальных документов;
- разовых работ, в том числе не связанных с прямыми обязанностями по специальности, профессии;
- иных работ с повышенным риском опасного воздействия на организм работающего (по решению организатора обучения);
- работ при ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и т.п.

Целевой инструктаж также проводят при проведении массовых мероприятий на подконтрольной организатору обучения территории и (или) с выездом (выходом) за ее пределы.

Перечень работ и массовых мероприятий, перед выполнением которых проводится целевой инструктаж, устанавливается организатором обучения самостоятельно с учетом специфики его производственной деятельности и соответствующих национальных нормативных требований.

Целевой инструктаж проводит непосредственный руководитель работ (мастер, прораб, преподаватель и т.п.) или мероприятий, ранее прошедший в установленном порядке обучение по безопасности и охране труда и проверку знаний требований безопасности и охраны труда как инструктор по охране труда.

Целевой инструктаж проводят по программам целевого инструктажа, разработанным и утвержденным в установленном порядке в соответствии с характером выполняемых работ или массовых мероприятий, перед выполнением которых проводится целевой инструктаж, либо непосредственно по инструкциям по охране труда и (или) безопасному выполнению работ, или по иным необходимым для целевого инструктажа локальным нормативным актам и документам.

Проведение целевого инструктажа фиксируется либо в наряде на выполнение работ, в том числе в наряде-допуске, либо в специальном журнале целевых инструктажей.

Рекомендации по оформлению и хранению документации по обучению безопасности труда

Обложка Журнала выполняется на твердой основе, обеспечивающей его качественное содержание и достойный внешний вид.

Все записи в Журналах должны вестись аккуратно, без исправлений, желательно одними чернилами.

Записи в Журнале проводит должностное лицо, отданное приказом по предприятию как его руководитель (начальник), прошедший аттестацию (обучение) по охране труда.

Страницы Журнала прошнуровываются, пронумеровываются, оставшаяся часть шнура приклеивается к последней странице частью листа бумаги. На нем указывается количество страниц. Все скрепляется печатью организации и подписывается ответственным должностным лицом, ведущим учет Журналов.

Журнал регистрации вводного инструктажа хранится в службе охраны труда. Личная карточка прохождения обучения заполняется отделом кадров, службой охраны труда, руководителями структурных подразделений и может храниться в службе охраны труда, в отделе кадров или у руководителя подразделения.

Журналы регистрации инструктажей по охране труда на рабочем месте хранятся на участках подразделений.

Протоколы проверки знаний требований охраны труда сотрудников предприятия хранятся в отделе кадров, копии – в службе охраны труда.

Журналы должны регистрироваться, иметь свой инвентарный номер.

После полного заполнения Журнала он сдается ответственному лицу на хранение и получает взамен новый. Срок хранения журнала 45 лет.

Обучение безопасности труда в форме индивидуальной стажировки на рабочем месте

1. Обучение по охране труда в форме индивидуальной стажировки на рабочем месте руководителей, специалистов, работников рабочих профессий и младшего обслуживающего персонала проводится при их поступлении на работу, при переводе на другое место работы внутри организации с изменением должности и (или) выполняемой трудовой функции, для подготовки к возможному замещению на время отсутствия (болезнь, отпуск, командировка) постоянного работника и направлено на приобретение навыков и умений (компетенций) для самостоятельного безопасного выполнения трудовых функций (обязанностей) по занимаемой должности (профессии, трудовой функции), а также для практического освоения передового опыта и эффективной организации работ по охране труда.

2. Обучение по охране труда в форме индивидуальной стажировки на рабочем месте для работников рабочих профессий с целью практического освоения безопасных методов и приемов выполнения работ проводится под руководством руководителя работ, или инструктора производственного обучения, либо опытного рабочего, прошедших соответствующее обучение как инструктор по охране труда, имеющих большой практический опыт и обладающих необходимыми качествами для организации и проведения стажировки.

3. Обучение по охране труда в форме индивидуальной стажировки на рабочем месте для руководителей и специалистов проводится с целью практического освоения передового опыта и эффективной организации работ по охране труда под руководством вышестоящего руководителя либо иного руководителя стажировки, назначаемого решением организатора обучения.

4. Необходимость стажировки, ее содержание и продолжительность определяет руководитель подразделения, в котором работает стажирующийся работник, в зависимости от его уровня образования, квалификации, опыта работы и т.п.

Для работников рабочих профессий и младшего обслуживающего персонала, имеющих соответствующую требованиям безопасного выполнения порученной им трудовой функции профессиональную квалификацию, сроки стажировки определяются программами стажировки длительностью ***от трех до 19 рабочих смен****.*

Для работников рабочих профессий, не имеющих опыта работы и соответствующей квалификации, для которых проводится профессиональное обучение, сроки стажировки, включая освоение вопросов охраны труда и безопасности выполнения работ, определяются программами стажировки длительностью ***от одного до шести месяцев****.*

Для руководителей и специалистов сроки стажировки определяются решением работодателя ***от двух недель до одного месяца*** *в соответствии с имеющимися у них образованием, подготовкой и опытом работы.*

5. В процессе индивидуальной стажировки руководителей и специалистов руководитель стажировки организует:

- составление программы стажировки, в которой должны быть отражены ее конкретные задачи и сроки выполнения с учетом образования, подготовки и опыта работы стажирующегося;
- знакомство стажирующегося со всеми работниками подразделения и условиями их труда, правилами внутреннего трудового распорядка, основными функциями подразделения и требованиями охраны труда при их выполнении;
- ознакомление стажирующегося с пакетом документов, необходимых для работы: должностная инструкция, положение о подразделении, внутренние нормативы и регламенты, локальные нормативные акты по охране труда и безопасности производства;
- наблюдение и контроль за выполнением определенных фиксированных заданий стажирующимся и корректировка его действий;
- оформление отзыва о прохождении стажировки стажирующимся.

6. Подведение итогов стажировки для работников рабочих профессий проводится в квалификационных, а руководителей и специалистов - в аттеста-

ционных комиссиях организации или ее подразделения.

При удовлетворительных итогах стажировки руководитель подразделения (организации) издает распоряжение о допуске стажирующегося к самостоятельной работе.

При неудовлетворительных итогах стажировки (экзамена на допуск к самостоятельной работе) стажирующиеся обязаны пройти повторную проверку знаний требований охраны труда в течение одного месяца.

В случае если стажирующиеся *повторно получили неудовлетворительную оценку*, организатор обучения рассматривает вопрос об их соответствии занимаемой профессии (должности).

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте существующую систему обучения безопасности труда в РФ. В каких нормативных документах данная система закреплена?

2. По каким причинам проводится внеочередная проверка знаний охраны труда руководителей и специалистов?

3. Перечислите виды инструктажей по безопасности труда и охарактеризуйте условия их проведения.

4. Перечислите причины проведения внепланового инструктажа?

5. В каких видах документации ведется учет проведения различных видов инструктажа и обучения по охране труда? Каковы условия хранения документации?

6. От каких критериев зависит необходимость проведения стажировки, ее содержание и продолжительность?

7. Охарактеризуйте процесс индивидуальной стажировки руководителей и специалистов по безопасности труда.

Занятие 2. РАЗРАБОТКА ИНСТРУКЦИЙ ПО ОХРАНЕ ТРУДА

Цель работы

Изучить порядок разработки, согласования и утверждения инструкций по охране труда для работающих, требования к их содержанию, построению и оформлению, а также приобрести опыт разработки инструкций.

Порядок проведения работы

Получить от преподавателя задание. Конкретное задание на разработку инструкции выдается заблаговременно с тем, чтобы студенты имели возможность подготовиться к этой работе и ознакомиться с конкретным рабочим местом, условиями работы, для которой будет разрабатываться инструкция, а также познакомиться с необходимой литературой, прослушать соответствующие лекции.

Преподаватель дает одно из заданий, указывает конкретное рабочее место и рекомендует литературу. Ознакомившись с заданием, студенты посещают указанное рабочее место, изучают условия труда на рабочем месте, возможные опасности и вредности, знакомятся с имеющимися инструкциями, защитными средствами, устройствами, спецодеждой, имевшими место несчастными случаями, беседуют с работниками на этих местах и их непосредственными руководителями. Далее изучают указанную преподавателем литературу и конспект лекций.

Среди студентов распределяются звенья (бригады) из 3…4 человек, а также весь объем работы по разработке инструкции, роли должностных лиц и общественных работников, участвующих в разработке, согласовании и утверждении инструкции в соответствии с заданием.

Раздаточный материал (приложения к работе) и задание выдается в начале занятия преподавателем.

Порядок разработки, согласования и утверждения инструкций по охране труда

Инструкция по охране труда является **нормативным документом**, устанавливающим требования безопасности при выполнении работающими порученных им работ или служебных обязанностей.

Инструкции по охране труда подразделяются на:

- типовые инструкции (для отрасли);
- инструкции для работающих на данном предприятии, которые могут разрабатываться как **для отдельных профессий** (электросварщики, станочники, слесари, электромонтеры, уборщицы, лаборанты, доярки и пр.), так и **на отдельные виды работ** (работа на высоте, монтажные, ремонтные работы, проведение испытаний и др.).

Инструкции по охране труда разрабатываемые на предприятиях отличаются от типовых по причине того, что в типовых инструкциях не могут быть учтены конкретные условия предприятия. Инструкции по охране труда для работающих на предприятии разрабатываются исходя из должностей, профессий или видов выполняемой ими работы, на основании приказа (распоряжения) работодателя в соответствии с утвержденным перечнем этих профессий и видов работ. Утвержденный работодателем перечень инструкций, подлежащих разработке, рассылается в структурные подразделения организации.

Инструкция по охране труда для работника разрабатывается на основе межотраслевой или отраслевой типовой инструкции по охране труда (а при ее отсутствии – межотраслевых или отраслевых правил по охране труда), требований безопасности, изложенных в эксплуатационной и ремонтной документа-

ции организаций – изготовителей оборудования, а также в технологической документации организаций с учетом конкретных условий производства.

Инструкции по охране труда для работающих на предприятии **разрабатываются руководителями соответствующих структурных подразделений** этого предприятия (заведующим кафедрой, начальником отдела и т.д.). Для этого разработчиком, на стадии подготовительной работы по разработке инструкции, должен быть изучен технологический процесс, выявлены возможные вредности и опасности, проанализирован травматизм, аварийные ситуации и профессиональные заболевания применительно к профессии работника или виду выполняемой работы и только после этого требования должны быть изложены в виде локального нормативного документа. Окончательный проект инструкции должен быть представлен **службе (специалисту) охраны труда** и другим заинтересованными лицами и уже **по согласованию с** соответствующим **профсоюзным** либо иным уполномоченным работниками представительным **органом** на **утверждение работодателю.**

Подпись разработчика инструкции и визы согласования руководителя (специалиста) службы охраны труда, энергетика, технолога и других заинтересованных лиц рекомендуется располагать на оборотной стороне инструкции (последней странице), а визы председателя профсоюза и работодателя – на титульном листе.

В процессе разработки инструкции, служба охраны труда (специалист по охране труда) организации оказывает методическую помощь разработчикам, а в последствии – осуществляет контроль за своевременной разработкой (при необходимости), проверкой, пересмотром и утверждением инструкций по охране труда для работающих. Подписанный экземпляр инструкции хранится в службе охраны труда, а копии рассылаются руководителям подразделений.

Для вводимых в действие новых и реконструированных производств допускается разработка временных инструкций по охране труда для работников.

Временные инструкции по охране труда для работников должны обеспечивать безопасное ведение технологических процессов (работ) и безопасную эксплуатацию оборудования. Они разрабатываются на срок до приемки указанных производств в эксплуатацию.

Построение, содержание и оформление инструкций по охране труда

Каждой инструкции по охране труда должно быть присвоено наименование и обозначение (номер). В наименовании следует кратко указать, для какой профессии или вида работ она предназначена.

Разделы, подразделы, пункты и подпункты инструкций должны иметь порядковую нумерацию и обозначаться арабскими цифрами. Разделы нумеруются

в пределах всей инструкции, подразделы – в пределах разделов, пункты – в пределах разделов и подразделов, подпункты в пределах пунктов. При наличии в разделе или подразделе одного пункта, он не нумеруется.

В инструкцию должны включаться только те требования, которые касаются безопасности труда

и выполняются самими работающими.

Требования инструкций следует излагать в соответствии с последовательностью технологического процесса и с учетом условий, в которых выполняется данная работа.

Инструкции должны содержать следующие разделы:

- Общие требования охраны труда;
- Требования охраны труда перед началом работы;
- Требования охраны труда во время работы;
- Требования охраны труда в аварийных ситуациях;
- Требования охраны труда по окончании работы.

В разделе «Общие требования охраны труда» рекомендуется отражать:

- условия допуска работников к самостоятельной работе по соответствующей профессии или к выполнению соответствующего вида работ (возраст, пол, состояние здоровья, проведение инструктажей и т.п.);
- указания о необходимости соблюдения правил внутреннего распорядка;
- требования по выполнению режимов труда и отдыха;
- перечень опасных и вредных производственных факторов, которые могут воздействовать на работника в процессе работы;
- перечень спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты, выдаваемых в соответствии с установленными правилами и нормами;
- требования по обеспечению пожаро- и взрывобезопасности*;*
- порядок уведомления администрации о случаях травмирования работника и неисправности оборудования, приспособлений и инструмента;
- указания по оказанию первой (доврачебной) помощи;
- правила личной гигиены, которые должен знать и соблюдать работник при выполнении работы.

В раздел ***«Требования охраны труда перед началом работы»*** рекомендуется включать:

- порядок подготовки рабочего места, средств индивидуальной защиты;
- порядок проверки исправности оборудования, приспособлений и инструмента, ограждений, сигнализации, блокировочных и других устройств, защитного заземления, вентиляции, местного освещения и т.п.;
- порядок проверки исходных материалов (заготовки, полуфабрикаты);
- порядок приема и передачи смены в случае непрерывного технологического процесса и работы оборудования.

В разделе ***«Требования безопасности во время работы»*** рекомендуется предусматривать:

- способы и приемы безопасного выполнения работ, использования технологического оборудования, транспортных средств, грузоподъемных механизмов, приспособлений и инструментов;
- требования безопасного обращения с исходными материалами (сырье, заготовки, полуфабрикаты);
- указания по безопасному содержанию рабочего места;
- действия, направленные на предотвращение аварийных ситуаций;
- требования, предъявляемые к использованию средств индивидуальной защиты работников.

В разделе ***«Требования безопасности в аварийных ситуациях»*** рекомендуется излагать:

- перечень основных возможных аварийных ситуаций и причины, их вызывающие;
- действия работников при возникновении аварий и аварийных ситуаций;
- действия по оказанию первой помощи пострадавшим при травмировании, отравлении и других повреждениях здоровья.

В разделе ***«Требования безопасности по окончании работ»*** рекомендуется отражать:

- порядок отключения, остановки, разборки, очистки и смазки оборудования, приспособлений, машин, механизмов и аппаратуры;
- порядок уборки отходов, полученных в ходе производственной деятельности;
- требования соблюдения личной гигиены;
- порядок извещения руководителя работ о недостатках, влияющих на безопасность труда, обнаруженных во время работы.

Изложение требований в инструкциях по охране труда

Текст инструкции должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований.

Инструкции по охране труда не должны содержать ссылок на какие-либо нормативные правовые акты, кроме ссылок на другие инструкции для работающих на данном предприятии.

Не должны в инструкциях применяться слова, подчеркивающие особое значение отдельных требований (например, «категорически», «особенно», «обязательно», «строго», «безусловно» и т.д.), так как все требования инструкции должны выполняться работниками в равной степени.

Замена слов в тексте инструкции буквенными сокращениями (аббревиатурой) допускается при условии его предшествующей полной расшифровки.

Если безопасность выполнения работы обусловлена определенными нормами, то они должны быть указаны в инструкции (величина зазоров, расстояния и т.п.).

Для наглядности инструкции могут сопровождаться рисунками и схемами для пояснения смысла требований инструкции, оформление которых возможно в виде приложений.

Проверка и пересмотр инструкций по охране труда

Проверку и пересмотр инструкций по охране труда для работников организует работодатель. Пересмотр инструкций должен производиться не реже одного раза в 5 лет.

Инструкции по охране труда для работников досрочно пересматриваются: при пересмотре межотраслевых, отраслевых правил и типовых инструкций по охране труда; при изменении условий труда работников; при внедрении новой техники и технологии; по результатам анализа материалов расследования аварий, несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; по требованию представителей органов по труду субъектов РФ или органов надзоров РФ.

Если в течение срока действия инструкции по охране труда для работника условия его труда не изменились, то действие инструкции продлевается на следующий срок приказом (распоряжением) работодателя), о чем делается запись на первой странице инструкции (ставится текущая дата, штамп «Пересмотрено», подпись ответственного лица). Приказ доводится до сведения всех руководителей подразделений, а копия приказа хранится в службе охраны труда.

Регистрация и учет инструкций по охране труда

Учет инструкций по охране труда для работников осуществляется службой (специалистом) охраны труда организации.

У руководителя структурного подразделения (службы) организации должен хранится комплект действующих в подразделении инструкций по охране труда для работников данного подразделения, а также перечень этих инструкций.

Местонахождение инструкций по охране труда для работников определяет руководитель структурного подразделения. Они могут быть выданы на руки работающим (под расписку в личной карточке инструктажа) для изучения при первичном инструктаже, либо вывешены на рабочих местах или участках, либо должны храниться в ином месте, доступном для работников.

Контрольные вопросы и задания

1. Из каких разделов должна состоять инструкция по охране труда?

2. Кто должен разрабатывать, утверждать, вести учет инструкции по охране труда для работников в организации?

3. Периодичность пересмотра инструкций по охране труда для работников?

4. При каких обстоятельствах инструкции по охране труда пересматриваются досрочно?

5. Виды инструкций по охране труда?

6. Для каких производств допускается разработка временных инструкций по охране труда?

7. Какова роль службы охраны труда и профсоюзного комитета при разработке инструкций по охране труда?

Занятие 3. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО РИСКА

Цель работы

Познакомиться с условиями жизнедеятельности человека. Оценить влияние вредных и опасных факторов среды обитания (на производстве, в городе и в быту), на продолжительность жизни человека и риск его гибели. Разработать мероприятия рекомендательного характера, с учетом полученных расчетных величин. Приобрести опыт по определению влияния наиболее весомых факторов, характеризующих качество жизни конкретного человека на сокращение продолжительности жизни, а также опыт расчета вероятностного сокращения продолжительности жизни и уровня производственного риска, в зависимости от заданных условий жизнедеятельности человека в конкретной ситуации.

Порядок проведения работы

Группа разбивается на бригады, и каждая из них выполняет функции **комиссии**, занимающейся **специальной оценкой рабочих мест** на предприятии на соответствие их требованиям безопасных условий труда. В цикл таких работ по оценке наличия на рабочих местах вредных и опасных производственных факторов могут входить аналогичные работы дисциплины по оценке освещения, шума, вибрации, загазованности, запыленности и т.д. в производственных помещениях. После изучения методических указаний проводится количественная оценка ущерба здоровью при работе в неблагоприятных условиях труда на рассматриваемом производстве, а также жизни в городе и в быту. Оценивают риск получения травмы или риск гибели на производстве, предварительно подсчитав в соответствии с заданием показатели производственного травматизма. Раздаточный материал (приложения к работе) и задание выдается в начале занятия преподавателем.

Характеристика риска и условий труда человека в процессе жизнедеятельности

Риск – параметр, характеризующий частоту реализации опасности, т.е негативного воздействия (травма, гибель) на человека в зоне его пребывания, за определенный период времени. Для оценки вероятности реализации опасностей

в условиях жизнедеятельности человека выделяют, как правило, следующие виды риска: индивидуальный риск; социальный риск; технический (техногенный) риск.

Индивидуальный риск – это риск, характеризующий опасность определенного вида для отдельного индивидуума.

Социальный риск – это риск опасности для определенной группы людей, в том числе объединенной и по профессиональному признаку.

Технический риск – это риск, выражающий вероятность аварий при эксплуатации машин и оборудования, реализации технологических процессов, эксплуатации производственных зданий.

В современных условиях жизнедеятельности человека, обществом отвергнута концепцию «абсолютной безопасности», а поддерживается концепция приемлемого для человека «допустимого риска».

Приемлемый (допустимый) риск – это такая минимальная величина риска, которая достижима по техническим, экономическим и технологическим возможностям, т.е. своеобразный компромисс между уровнем безопасности и возможностями его достижения.

Однако для того, чтобы говорить о величине риска и вероятности его снижения, необходимо более подробно рассмотреть классификацию условий жизнедеятельности человека, в т.ч. и на производстве. Основная стратегия в снижении производственного риска представляется при этом как скрупулезное выявления негативных факторов трудового производственного процесса и систематическое исключение этих факторов на всех этапах трудового процесса и на всех стадиях жизненного цикла элементов производственной среды.

Условия труда **по степени вредности и опасности** подразделяются на 4 класса: *оптимальные, допустимые, вредные и опасные.*

Оптимальные условия труда (1 класс) - такие условия, при которых сохраняется здоровье работающих и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности.

Допустимые условия труда (2 класс), при которых факторы не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест, а возможные изменения функционального состояния организма восстанавливаются во время отдыха или к началу следующей смены.

Вредные условия труда (3 класс) характеризуются наличием вредных производственных факторов, превышающих гигиенические нормативы и оказывающих неблагоприятное действие на организм работающего и/или его потомство.

Опасные (экстремальные) условия труда (4 класс) характеризуются уровнями производственных факторов, воздействие которых в течение рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск развития острых профессиональных поражений, в т.ч. и тяжелых форм.

Сокращение продолжительности жизни (СПЖ) - предположительное время сокращения продолжительности жизни в сутках конкретного человека на момент расчета в зависимости от условий его труда и быта. Расчеты вероятностного характера по СПЖ представлены в последующих разделах данных методических указаний.

Методика расчета снижения продолжительности жизни

Расчет снижения продолжительности жизни осуществляется по ряду факторов, а именно:

- по фактору неблагоприятных условий производства;
-по фактору неблагоприятных жилищных условий и загрязненного воздуха;
- по фактору езды в общественном транспорте;
- по факту курения;

Расчет снижения продолжительности жизни по фактору неблагоприятных условий производства осуществляется следующим образом:

$$СПЖ_{пр} = (К_{пр} + Кт + Кн)\,(Т - Т_{н})\,, \qquad (3.1)$$

где $К_{пр}$, Кт, Кн – ущерб здоровью на основании оценки класса условий производства, тяжести и напряженности труда, сут/год (табл. 3.2, 3.3);

Т – возраст человека, год;

$Т_{н}$ – возраст начала трудовой деятельности;

Расчет по фактору неблагоприятных жилищных бытовых условий и загрязненного воздуха в городе

$$СПЖ_{Б,\,Г} = (К_{Б} + К_{Г})\cdot Т, \qquad (3.2)$$

где $К_{Б}$, $К_{Г}$ – скрытый ущерб здоровью в условиях бытовой и городской среды, сут./год (табл. 4.1);

Расчет снижения продолжительности жизни по факту курения осуществляется с учетом сомножителя (n/20)

$$СПЖ_{Б\,(курение)} = К_{Б}\,Т_{к}\,(n/20)\,, \qquad (3.3)$$

где n – количество выкуриваемых сигарет в день;

$Т_{к}$ – стаж курильщика;

Расчет снижения продолжительности жизни по фактору езды на работу в общественном транспорте

$$СПЖ_{г\,(транспорт)} = К_{г}\,Т_{т}\,t\,, \qquad (3.4)$$

где $Т_{т}$ – количество лет езды в общественном транспорте;

t – суммарное количество часов, затрачиваемое человеком ежедневно на проезд домой и на работу в оба конца.

При суточной миграции человека во вредных условиях жизненного пространства суммарная оценка ущерба здоровью может быть определена через

подсчет времени сокращения продолжительности жизни в сутках по приближенной формуле:

$$СПЖ_{\Sigma} = СПЖ_{ПР} + СПЖ_{Г} + СПЖ_{Б}\,, \qquad (3.5)$$

где $СПЖ_{ПР}$ $СПЖ_{Г}$ $СПЖ_{Б}$ – сокращения продолжительности жизни при пребывании, соответственно, в условиях производства, города и быта (сут.).

Расчет носит вероятностный характер и позволяет оценить влияние наиболее весомых факторов, характеризующих качество жизни конкретного человека.

Воздействие вредных факторов на здоровье человека определяется их уровнями, совокупностью факторов и длительностью пребывания человека в этих зонах.

Связь между совокупностью вредных производственных факторов и классами условий труда рассмотрена в документе Минздрава России

В работе предложена шкала оценки ущерба здоровью с учетом влияния возможных сочетаний вредных факторов и их уровней, тяжести и напряженности трудового процесса на здоровье работающих (табл. 3.1, 3.2).

Таблица 3.1

Скрытый ущерб здоровью на основании общей оценки класса условий труда

№ п/п	Фактические условия труда	Класс условий труда	Ущерб, суток за год, $К_{пр}$ ($К_{н}$)
1	1 фактор класса 3.1.	3.1.	2,5
2	2 фактора класса 3.1.	3.1.	3,75 +
3	3 и более факторов класса 3.1.	3.2	5,1
4	1 фактор класса 3.2.	3.2	8,75 +
5	2 и более факторов класса 3.2	3.3	12,6
6	1 фактор класса 3.3	3.3	18,75 +
7	2 и более факторов класса 3.3	3.4	25
8	1 фактор класса 3.4	3.4	50,0 +
9	2 и более факторов класса 3.4	4	75,1
10	Наличие факторов класса 4	4	75,1

Таблица 3.2

Скрытый ущерб здоровью по показателю тяжести трудового процесса

№ п/п	Фактические условия труда	Класс условий труда	Ущерб, суток за год, $К_{т}$
1	Менее 3 факторов класса 2	2	-
2	3 и более факторов класса 2	3.1	2,5
3	1 фактор класса 3.1	3.1	3,75
4	2 и более факторов класса 3.1	3.2	5.1
5	1 фактор класса 3.2	3.2	8,75
6	2 фактора класса 3.2	3.3	12.6
7	Более 2 факторов класса 3.2	3.3	18,75

Оценка влияния вредных факторов на здоровье человека

Уровни вредных воздействий, реально возможные в условиях производства, не ограничиваются значениями, соответствующими классу 3.4. При более высоких значениях уровней вредных факторов их воздействие на человека может стать травмирующим класса 4. Следует отметить, что работа в условиях труда 4 класса не допускается, за исключением ликвидации аварий и проведение экстренных работ для предупреждения аварийных ситуаций. При этом работы должны проводиться с применением средств индивидуальной защиты и при строгом соблюдении режимов проведения таких работ.

Методика количественной оценки ущерба здоровья

При работе в неблагоприятных условиях труда количественная оценка ущерба здоровья включает следующие этапы:

- проводится оценка условий труда на рабочем месте по каждому негативному фактору, указанному в описании варианта, и устанавливается класс вредности условий труда;
- оценивается ущерб здоровью в виде сокращения продолжительности жизни $К_{пр}$ от класса условий труда на производстве по таблице 3.1;
- при оценке ущерба здоровью только по показателю тяжести трудового процесса используют данные таблицы 3.2;
- при оценке ущерба здоровью только по показателю напряженности трудового процесса величину ущерба принимают по классу условий труда по данным таблицы 3.2, указанным в графе со значком «+».
- учет влияния вредных факторов городской и бытовой сред на здоровье людей обычно проводится по упрощенным показателям, приведенным в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Скрытый ущерб здоровью
по вредным факторам городской ($К_г$) и бытовой ($К_б$) среды, сутки/год

Факторы среды	$К_Г$, $К_Б$
Езда в часы «пик» в общественном транспорте ежедневно в течение 1 часа	$К_г = 2$
Загрязнение воздуха в крупных городах	$К_г = 5$
Курение по 20 сигарет в день	$К_б = 50$
Проживание в неблагоприятных жилищных условиях	$К_б = 7$

Оценка влияния травмоопасных факторов на человека

Вероятность травмирования человека в различных условиях его жизнедеятельности оценивается величиной индивидуального риска R.

При использовании статистических данных величину риска определяют по формуле

$$R = H_{тр} / P\,, \qquad (3.6)$$

где $Н_{тр}$ – число несчастных случаев, с учетом погибших за год;

Р – среднесписочная численность работавших в тот же период.

Травмоопасность различных производств и отраслей оценивает показателями частоты травматизма $К_ч$ и $К_{си}$;

$$К_ч = (Н_{тр} / Р)*1000 , \quad (3.7)$$

$$К_{си} = (Н_{си} / Р)*1000 , \quad (3.8)$$

Тяжесть травмирования и потери от травм определяются показателем тяжести травматизма и потерь $К_т$, $К_п$.

$$К_т = Д / Н^1, \quad (3.9)$$

$$К_п = (Д / Р)*1000 , \quad (3.10)$$

где $К_ч$ – показатель частоты травматизма;

$К_{си}$ – показатель травматизма со смертельным исходом, приходящиеся на 1000 работающих;

Д – число дней нетрудоспособности;

$Н_{си}$ – число несчастных случаев со смертельным исходом за год;

$Н^1$ – число несчастных случаев, без учета погибших.

При известных $К_ч$ и $К_{си}$ риски получить травму $R_{тр}$ или погибнуть на производстве $R_{си}$ будут определяться по формулам:

$$R_{тр} = К_ч / 1000 , \quad (3.11)$$

$$R_{си} = К_{си} / 1000 , \quad (3.12)$$

Риск принудительной гибели людей, в том числе и в непроизводственных условиях $R_б$, $R_г$ можно приближенно оценивать, пользуясь данными, приведенными в таблице 3.5.

Вычисление вероятности гибели человека в цепи несовместимых событий производится по формуле

$$R = \sum_1^n R_i , \quad (3.13)$$

где R_i – вероятность индивидуального события;

R – суммарный риск от числа (n) последовательных событий.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое риск? Охарактеризуйте основные виды риска.

2. Перечислите основные факторы расчета снижения продолжительности жизни.

3. Что такое $СПЖ_{пр}$ и каким образом осуществляется расчет?

4. Расскажите о принципах классификации условий труда?

5. Охарактеризуйте степени вредности условий труда.

6. В чем суть методики количественной оценки ущерба здоровью?

7. Перечислите основные показатели травматизма.

Занятие 4. РАССЛЕДОВАНИЕ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Цель работы

Настоящая работа выполняется в виде деловой игры, которая преследует следующие цели: закрепить теоретические знания по расследованию несчастных случаев и соблюдению требований охраны труда, научить пользоваться нормативно-технической и руководящей документацией, выявлять причины несчастных случаев и виновных лиц, научиться классифицировать несчастные случаи по отношению к производству и другим факторам, привить навыки оформления актов и опыт разработки мероприятий по предотвращению несчастных случаев.

Порядок проведения работы

Студенты разбиваются на бригады. Каждая бригада получает от преподавателя индивидуальное задание (копии оригиналов материалов расследования с производства) по расследованию конкретного несчастного случая. Далее осуществляется распределение студентов по ролям внутри бригады: председателя комиссии, а также работодателя предприятия (его представителя), на котором произошел несчастный случай, специалиста по охране туда и представителя профсоюзного комитета. Студентами изучаются настоящие методические указания, анализируются материалы несчастного случая. По результатам изученного материала ими оформляется (издается) приказ, о назначении комиссии по расследованию несчастного случая на производстве, с закреплением ролей – членов комиссии среди членов бригады, при возникновении затруднений, распределение осуществляется преподавателем. При проведении расследования несчастного случая по материалам дела обосновывается его классификации по отношению к производству; далее заполняется необходимая форма акта Н-1 Раздаточный материал и задание выдается в начале занятия преподавателем.

Расследование несчастного случая – это прежде всего выявление причин, которые привели к несчастному случаю на производстве, а **учет** несчастных случаев – объективная документальная фиксация каждого такого происшествия.

Микротравмы (микроповреждения) – это ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и другие повреждения. Микротравмы не приводят к расстройству здоровья и временной нетрудоспособности.

Классификация несчастных случаев

Несчастные случаи по отношению к производству подразделяются на **производственные и непроизводственные**. Для правильности классификации несчастного случая, необходимо определить: категорию пострадавшего (нали-

чие трудовых отношений и исполнение трудовых обязанностей); вид события (травмы) и исход травмирования.

Расследованию и учету подлежат несчастные случаи, происшедшие со следующей **категорией лиц** (работниками), участвующими в производственной деятельности работодателя при выполнении ими: трудовых обязанностей; работы по поручению работодателя (его представителя); действий, обусловленных трудовыми отношениями; действий в интересах работодателя.

К указанным лицам относятся: работники, исполняющие свои обязанности по трудовому договору; лица, проходящие профессиональное обучение или переобучение в соответствии с ученическим договором; студенты и учащиеся образовательных учреждений всех типов, проходящие производственную практику;

лица, страдающие психическими расстройствами, участвующие в производительном труде на лечебно-производственных предприятиях в порядке трудовой терапии в соответствии с медицинскими рекомендациями; лица, осужденные к лишению свободы и привлекаемые к труду; лица, привлекаемые в установленном порядке к выполнению общественно-полезных работ; члены производственных кооперативов и члены крестьянских (фермерских) хозяйств, принимающие личное трудовое участие в их деятельности; а также лица, привлеченные к участию в работах по предотвращению катастрофы, аварии или иных чрезвычайных обстоятельств либо в работах по ликвидации их последствий.

Расследованию как несчастные случаи подлежат **события**, в результате которых пострадавшими были получены: телесные повреждения (травмы), в том числе нанесенные другим лицом; тепловой удар; ожог; обморожение; утопление; поражение электрическим током, молнией, излучением; укусы и другие телесные повреждения, нанесенные животными и насекомыми; повреждения вследствие взрывов, аварий, разрушения зданий, сооружений и конструкций, стихийных бедствий и других чрезвычайных обстоятельств; иные повреждения здоровья, обусловленные воздействием внешних факторов.

Исход события, позволяющий считать его несчастным случаем:

- необходимость перевода пострадавшего в соответствии с медицинским заключением на другую работу;
- временная нетрудоспособность пострадавшего, не менее одного дня (оформление больничного листа) или стойкая утрата трудоспособности пострадавшего (инвалидность);
- смерть пострадавшего.

По степени тяжести повреждения здоровья несчастные случаи подразделяются на: легкие; тяжелые; со смертельным исходом. Они могут быть групповыми (2 человека и более) и с различной степенью тяжести повреждения здоровья пострадавших.

О несчастных случаях на производстве можно говорить, если они произошли при следующих обстоятельствах:

в течение рабочего времени на территории работодателя либо в ином месте выполнения работы, в том числе во время установленных перерывов, а также в течение времени, необходимого для приведения в порядок орудий производства и одежды, выполнения других предусмотренных правилами внутреннего трудового распорядка действий перед началом и после окончания работы, или при выполнении работы за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени, в выходные и нерабочие праздничные дни;

при следовании к месту выполнения работы или с работы на транспортном средстве, предоставленном работодателем (его представителем), либо на личном транспортном средстве в случае использования личного транспортного средства в производственных (служебных) целях по распоряжению работодателя (его представителя) или по соглашению сторон трудового договора;

при следовании к месту служебной командировки и обратно, во время служебных поездок на общественном или служебном транспорте, а также при следовании по распоряжению работодателя (его представителя) к месту выполнения работы (поручения) и обратно;

при следовании на транспортном средстве в качестве сменщика во время междусменного отдыха (водитель-сменщик на транспортном средстве, проводник или механик рефрижераторной секции в поезде, член бригады почтового вагона и другие);

при работе вахтовым методом во время междусменного отдыха, а также при нахождении на судне (воздушном, морском, речном) в свободное от вахты и судовых работ время;

при осуществлении иных правомерных действий, обусловленных трудовыми отношениями с работодателем либо совершаемых в его интересах, в том числе действий, направленных на предотвращение катастрофы, аварии или несчастного случая.

Расследуются и по решению комиссии могут квалифицироваться как **не связанные с производством:**

- смерть вследствие общего заболевания или самоубийства;

- смерть или иное повреждение здоровья, единственной причиной которых явилось алкогольное опьянение, наркотическое или токсическое отравление работника;

- несчастный случай, происшедший при совершении пострадавшим действий, квалифицированных как уголовное правонарушение (преступление).

Несчастные случаи, квалифицированные комиссией или государственными инспекторами труда, как несчастные случаи на производстве, подлежат оформлению актом о несчастном случае на производстве по форме Н-1.

Первоочередные меры, принимаемые
в связи несчастным случаем на производстве

Несчастный случай на производстве налагает на работодателя (его представителя) определенные обязанности, которые перечислены в ТК РФ, а именно:

немедленно организовать первую помощь пострадавшему и при необходимости доставку его в медицинскую организацию;

принять неотложные меры по предотвращению развития аварийной или иной чрезвычайной ситуации и воздействия травмирующих факторов на других лиц;

сохранить до начала расследования несчастного случая обстановку, какой она была на момент происшествия, если это не угрожает жизни и здоровью других лиц и не ведет к катастрофе, аварии или возникновению иных чрезвычайных обстоятельств, а в случае невозможности ее сохранения - зафиксировать сложившуюся обстановку (составить схемы, провести фотографирование или видеосъемку, другие мероприятия);

немедленно проинформировать о несчастном случае соответствующие органы и организации, а о тяжелом несчастном случае или несчастном случае со смертельным исходом - также родственников пострадавшего;

принять необходимые меры по организации и обеспечению надлежащего и своевременного расследования несчастного случая и оформлению материалов расследования.

При групповом несчастном случае на производстве (два человека и более), тяжелом несчастном случае на производстве, несчастном случае на производстве со смертельным исходом работодатель (его представитель), в течение суток обязан сообщить соответственно: в государственную инспекцию труда; в прокуратуру; в орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации и (или) орган местного самоуправления; работодателю, направившему работника, с которым произошел несчастный случай; в территориальный орган соответствующего федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности, если несчастный случай произошел в организации или на объекте, подконтрольных этому органу; в исполнительный орган страховщика по вопросам обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

При групповом несчастном случае, тяжелом несчастном случае или несчастном случае со смертельным исходом работодатель (его представитель) в течение суток также обязан направить извещении в территориальное объединение организаций профсоюзов.

Формирование комиссии
по расследованию несчастного случая на производстве

Для расследования несчастного случая работодатель (его представитель) незамедлительно создает комиссию. Во всех случаях состав комиссии должен состоять из нечетного числа членов (т.к. в случаях разногласий, возникших между членами комиссии в ходе расследования решение принимается большинством голосов членов комиссии). В состав комиссии включаются:

специалист по охране труда или лицо, назначенное ответственным за охрану труда приказом работодателя,

представители работодателя,

представители профсоюзного органа или уполномоченный по охране труда.

Комиссию возглавляет работодатель или уполномоченный им представитель. Состав комиссии утверждается приказом работодателя. Лица, осуществляющие непосредственный контроль за работой пострадавшего, в состав комиссии не включаются. **Право на личное участие в расследовании имеет пострадавший** (законный представитель или доверенное лицо).

Для расследования группового несчастного случая с тяжелыми последствиями, тяжёлых несчастных случаев, несчастных случаев со смертельным исходом в состав комиссии также включаются:

- государственный инспектор по охране труда;
- представители органа исполнительной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления;
- представитель территориального объединения профсоюзов;
- представители органа страховщика (для страховых случаев).

Работодатель формирует комиссию и утверждает её состав, возглавляет её работу госинспектор.

Несчастные случаи, происшедшие с лицами, направленными для выполнения работ к другому работодателю и работавшими там под его руководством, расследуются комиссией, формируемой и возглавляемой этим работодателем. В состав комиссии включается представитель работодателя, направившего это лицо. Неприбытие представителя не является основанием для изменения сроков расследования.

Несчастные случаи, происшедшие на территории организации с работниками сторонних организаций при исполнении ими трудовых обязанностей или задания направившего их работодателя, расследуются комиссией формируемой и возглавляемой этим работодателем.

Несчастные случаи, происшедшие с работниками при выполнении работы по совместительству, расследуются и учитываются комиссией формируемой и

возглавляемой работодателем, у которого фактически производилась работа по совместительству.

Расследование несчастных случаев со студентами, проходящими в организациях производственную практику, проводится комиссиями, формируемыми и возглавляемыми работодателем этой организации. В состав комиссии включаются представители образовательного учреждения.

Порядок проведения расследования несчастного случая на производстве

Расследование несчастных случаев (в том числе групповых), в результате которых пострадавшие получили повреждения, отнесенные к категории легких, проводится в течение **3** дней, а иные несчастные случаи в течение **15** дней.

Несчастные случаи о которых не было сообщено своевременно работодателю или нетрудоспособность наступила не сразу, расследуются по заявлению пострадавшего **в течение месяца** со дня поступления заявления.

Перечень документов, формируемых в ходе расследования несчастного случая:

1. приказ (распоряжение) работодателя о создании комиссии по расследованию несчастного случая;
2. планы, эскизы, схемы, а при необходимости – фото- и видеоматериалы места происшествия;
3. документы, характеризующие состояние рабочего места, наличие опасных и вредных производственных факторов;
4. выписки из журналов регистрации инструктажей по охране труда и протоколов проверки знаний пострадавших по охране труда;
5. протоколы опросов очевидцев несчастного случая и должностных лиц, объяснения пострадавших;
6. экспертные заключения специалистов, результаты лабораторных исследований и экспериментов;
7. медицинское заключение о характере и степени тяжести повреждения, причиненного здоровью пострадавшего, или причине его смерти, о нахождении пострадавшего в момент несчастного случая в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
8. копии документов, подтверждающих выдачу пострадавшему специальной одежды, специальной обуви и других СИЗ в соответствии с действующими нормами;
7. выписки из ранее выданных на данном производстве (объекте) предписаний государственных инспекторов по охране труда и должностных лиц территориального органа государственного надзора (если несчастный случай произошел в организации или на объекте, подконтрольных этому органу), а также

выписки из представлений профсоюзных инспекторов труда об устранении выявленных нарушений нормативных требований по охране труда;

8. другие документы по усмотрению комиссии.

На основании собранных документов и материалов комиссия устанавливает обстоятельства и причины несчастного случая, определяет, был ли пострадавший в момент несчастного случая связан с производственной деятельностью работодателя и объяснялось ли его пребывание на месте происшествия исполнением им трудовых обязанностей, квалифицирует несчастный случай как несчастный случай на производстве или как несчастный случай, не связанный с производством, определяет лиц, допустивших нарушения требований безопасности и охраны труда и определяет меры по устранению причин и предупреждению несчастных случаев на производстве.

Если при расследовании несчастного случая с застрахованным комиссией установлено, что грубая неосторожность застрахованного содействовала возникновению или увеличению вреда, причиненного его здоровью, то с учетом заключения профсоюзного органа или иного уполномоченного застрахованным представительного органа данной организации комиссия определяет степень вины застрахованного в процентах (не более 25 %).

Порядок оформления и учёта несчастных случаев на производстве

Несчастные случаи на производстве оформляются актом формы Н-1, который составляется комиссией, проводившей расследование в двух экземплярах. При несчастном случае на производстве с застрахованным составляется дополнительный экземпляр акта формы Н-1.

Акты формы Н-1 подписывается всеми членами комиссии, проводившими расследование и заверяются печатью. Содержание акта формы Н-1 должно соответствовать выводам комиссии или госинспектора труда, проводивших расследование.

В акте подробно излагаются обстоятельства и причины несчастного случая на производстве, а также указываются лица, допустившие нарушения установленных нормативных требований, со ссылками на нарушенные ими правовые нормы законодательных и иных нормативных правовых актов.

По результатам расследования каждого группового несчастного случая, тяжелого несчастного случая или несчастного случая со смертельным исходом составляется акт о расследовании группового несчастного случая (тяжелого несчастного случая, несчастного случая со смертельным исходом).

Оформленные и подписанные акты о расследовании несчастного случая и (или) составленные в установленных случаях акты формы Н-1 вместе с материалами расследования направляются председателем комиссии или государственным инспектором труда, проводившим расследование, для рассмотрения

работодателю (его представителю), с которым в момент несчастного случая фактически состоял в трудовых отношениях пострадавший либо в производственной деятельности которого он участвовал, обеспечивающему учет данного несчастного случая на производстве.

Работодатель в трехдневный срок после завершения расследования обязан выдать один экземпляр акта формы Н-1 пострадавшему. Вторые экземпляры с копиями материалов расследования хранятся 45 лет работодателем. При страховых случаях третий экземпляр акта работодатель направляет в исполнительный орган страховщика.

Акты о расследовании несчастных случаев, квалифицированных по результатам расследования как не связанные с производством, вместе с материалами расследования хранятся работодателем в течении 45 лет. Каждый оформленный в установленном порядке несчастный случай на производстве регистрируется работодателем, осуществляющим в соответствии с решением комиссии его учет, в журнале регистрации несчастных случаев на производстве.

Порядок расследования микротравм на производстве

Микроповреждения (микротравмы) – это ссадины, кровоподтеки, ушибы мягких тканей, поверхностные раны и другие повреждения. Порядок расследования микротравмы на производстве представлен в статье 226 ТК РФ. Согласно данной статьи работодатель должен вести учет микротравм сотрудников и других лиц, которые участвуют в производственной деятельности. К ним относятся в частности:

- студенты на производственной практике;
- работники и другие лица, получающие образование по ученическому договору;
- осужденные к лишению свободы и привлеченные к труду, а также выполняющие общественно-полезные работы;
- члены ПК и члены КФХ, принимающие личное трудовое участие в их деятельности.

В соответствии с рекомендациями по учету микротравм поясняется, что работодатель должен вести учет самостоятельно, опираясь на специфику своей деятельности, достижения современной науки и принятые на себя обязательства, а именно: зафиксировать и утвердить порядок учета микротравм в локальном нормативном акте; ознакомить с утвержденным порядком должностных лиц; проинформировать сотрудников о порядке действий при получении микротравмы. Учет микроповреждений отличается от учета обычных травм. Рекомендовано оформлять результаты рассмотрения причин и обстоятельств микротравм в специальной Справке. Регистрировать микроповреждения работников рекомендуется в Журнале учета. Работодателям рекомендовано

установить место и срок хранения справок и журналов. Минимальный срок хранения – один год.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите обстоятельства, наличие которых определяет несчастные случаи как связанные с производством, и исходы событий, позволяющие считать их несчастным случаем.

2. Перечислите обязанности работодателя при несчастном случае.

3. Каковы сроки расследования несчастных случаев на производстве?

4. Перечислите состав комиссии для расследования несчастного случая. Кто имеет право возглавлять комиссию по расследованию несчастных случаев с легким и тяжелым (летальным) исходом?

5. Каков перечень документов, формируемых в ходе расследования несчастного случая? Сколько экземпляров акта о расследовании несчастного случая оформляется (поясните почему)?

6. Имеет ли пострадавший право на личное участие в проведении расследования, произошедшего с ним несчастного случая?

7. Каковы особенности расследования микроповреждений?

Занятие 5. ОКАЗАНИЕ ПЕРВОЙ ПОМОЩИ ПОСТРАДАВШИМ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Цель работы

Изучить порядок организации первой помощи пострадавшим при несчастных случаях, характеристику признаков основных видов опасных повреждений и состояний пострадавшего. Ознакомиться с видами средств необходимых для оказания доврачебной помощи и условиями их применения, основными способами оказания доврачебной помощи и реанимации. Приобрести опыт оказания своевременной и качественной первой помощи пострадавшим, опыт умения работать в команде, т.к. от результатов слаженности действий участников деловой игры зависит исход травмирования. В результате студент должен знать изложенные в методических указаниях требования и способы оказания первой помощи, уметь их применять в любой обстановке, с демонстрацией необходимых собственных способностей.

Порядок проведения работы

Работа проводится в режиме бригады, т.е. группа разбивается по 3-5 человек. Возможно проведение и соревнования между бригадами по двум показателям: временным и качественным, при условии равнозначности выданных индивидуальных (групповых) заданий. Оказание первой помощи условно связано с произошедшим несчастным случаем на производстве. По этой причине внутри бригады осуществляется распределение производственных ролей: работодатель; руководитель участка, где произошел инцидент; пострадавший; очевидцы; специалист по охране труда.

Ознакомившись с методическими указаниями, каждая из бригад получает индивидуальное задание, состоящее из двух частей:

часть 1 – подробное описание обстоятельств несчастного случая;
часть 2 – подробное описание состояния пострадавшего.

Раздаточный материал (приложения к работе) и задание выдается в начале занятия преподавателем.

Организация первой помощи пострадавшим

Комплекс срочных мероприятий для сохранения жизни и здоровья человека при несчастном случае, выполняемых на месте происшествия самим пострадавшим (самопомощь) или другим лицом, находящимся поблизости (взаимопомощь), называется **первой помощью**. Чем быстрее и квалифицированнее она будет выполнена, тем больше надежды на благополучный исход, т.к. часто при несчастных случаях в результате шока, большой потери крови, при электротравме, утоплении, замерзании, удушении, заваливании землей и т. п. пострадавший попадает в **терминальное (конечное) состояние**. Если в этот период не провести реанимационные (оживительные) мероприятия, человек погибнет, т.е. наступит биологическая (истинная) смерть. Терминальное состояние имеет три стадии: **предагональное состояние, агония, клиническая (обратимая) смерть.**

В предагональном состоянии сознание пострадавшего затемнено, пульс резко учащается и становится нитевидным, дыхание поверхностное, затрудненное, кожные покровы бледные. При агонии пульс не прощупывается, дыхание приобретает характер заглатывания воздуха, зрачки расширены. Во время клинической смерти дыхание и сердечная деятельность отсутствуют, кожные покровы холодные, зрачки расширены, на свет не реагируют, но в организме еще живут другие органы, продолжаются биологические процессы.

В этот период еще можно спасти человека, позднее наступают необратимые изменения в тканях и клиническая смерть переходит в биологическую, т. е. истинную, после чего оживить человека уже нельзя. Раньше всего угасает кора головного мозга, так как она наиболее чувствительна к прекращению кровообращения, дыхания и связанному с этим кислородному голоданию (гипоксии). Продолжительность **клинической смерти** составляет около **3-6 мин**. Но если в это время проводить **реанимацию** (искусственное дыхание, массаж сердца), т. е. искусственным путем подавать в организм какое-то количество кислорода, то иногда удается вернуть человека к жизни через **20-30 мин** и более после наступления клинической смерти. Следовательно, продолжать реанимационные мероприятия необходимо не только в течение первых 3-6 роковых минут, а значительно дольше: до прибытия врача или появления явных признаков биологической смерти. Именно по этой причине методами оказания первой помощи должен владеть каждый человек. В сельском хозяйстве это особенно важно, так как для него характерно проведение большинства работ на значительном удалении от медицинских учреждений. От правильности действий при несчастном случае, в отношении пострадавшего, зависит и исход,

поэтому **при оказании первой помощи необходимо соблюдать соответствующую их очередность** (рис. 5.1)

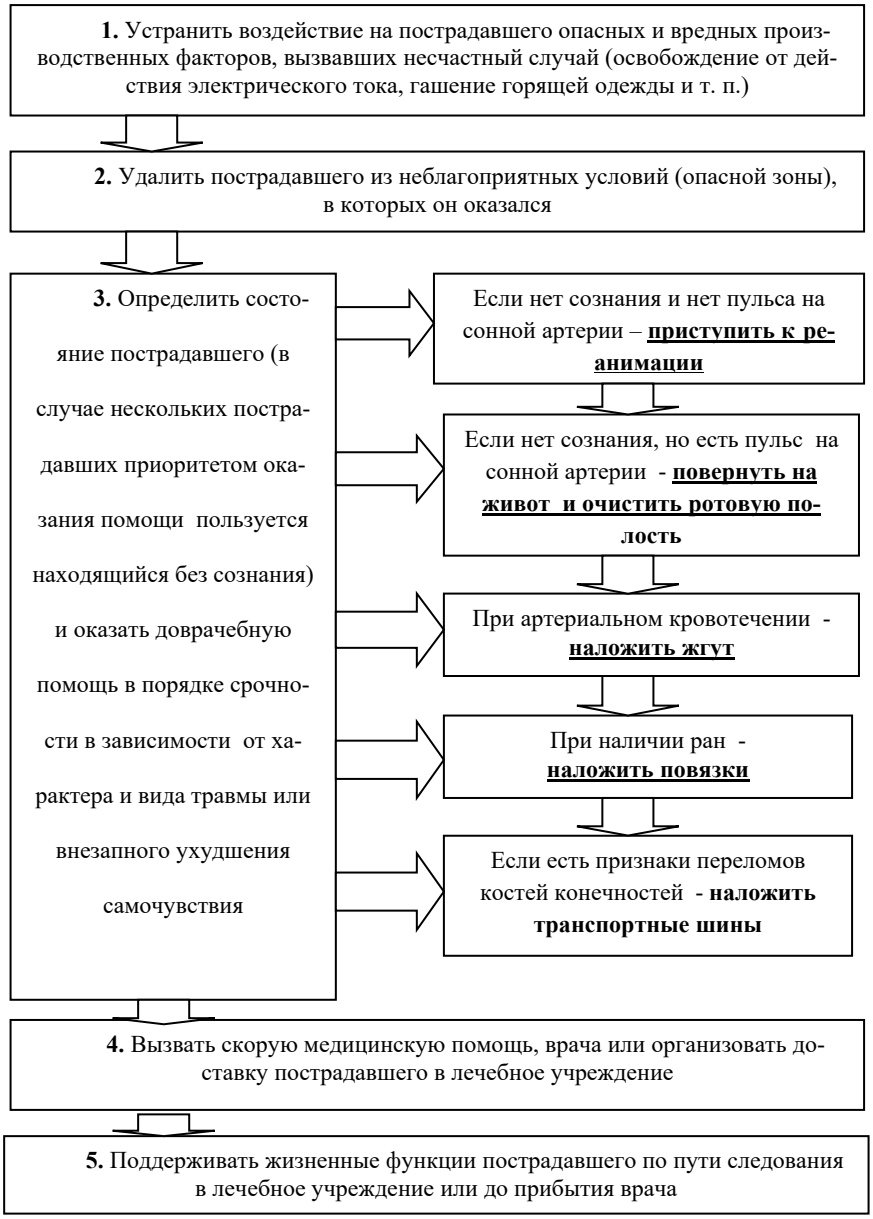


Рис. 5.1. Универсальная схема оказания первой помощи

При оказании первой помощи (Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в РФ» № 323-ФЗ) используют средства, находящиеся в аптечке, а также разнообразные подручные средства.

Средства для оказания первой помощи включают:
- две нестерильных одноразовых медицинских маски;
- две пары медицинских нестерильных перчаток одноразовых;
- две упаковки салфеток марлевых стерильных размером не менее 16х14 см;
один кровоостанавливающий жгут;
- одно устройство для искусственного дыхания «рот-устройство-рот»;
- четыре марлевых бинта длиной не менее 5 м при ширине 10 см;
- три марлевых бинта длиной не менее 7 м при ширине 14 см;
- один фиксирующий рулонный лейкопластырь размером не менее 2х500 см;
- одни ножницы.

Основные способы оказания доврачебной помощь пострадавшим

При ранениях и кровотечениях. Рана – это открытое повреждение с нарушением целостности кожных покровов. Основные признаки – зияние, боль, кровотечение. Первая помощь соответственно сводится к защите ран от загрязнения и инфицирования. Чтобы этого избежать, запрещается трогать рану руками, извлекать из нее глубоко сидящие осколки (инородные тела), удалять прилипшие к ней остатки одежды. Если рана загрязнена, то кожу вокруг нее (не саму рану!) протирают кусочком ваты, марли, возможно использование для этого настойки йода. На рану обычно кладут кусок стерильной марли или бинта, а при его отсутствии - чистый кусок ткани, носовой платок и т. п. Бинтуют, как правило, слева направо, закрывая каждым новым витком предыдущий на половину ширины бинта, от узкой части тела к более широкой, т.е. снизу вверх (Рис. 5.2). При проникающих ранениях живота рану закрывают стерильной салфеткой, а при выпадении внутренних органов вокруг них накладывают ватно-марлевое кольцо, стерильную салфетку и не туго прибинтовывают. Вправлять в рану выпавшие внутренние органы запрещается. Пострадавшему с таким ранением нельзя давать пить, можно лишь смачивать водой губы.

При кровотечении первая помощь направлена на остановку кровотечения. Для оказания этого вида помощи необходимо определиться с видом кровотечения. Они различаются в зависимости от вида повреждения сосудов: наружное (капиллярное, венозное, артериальное) и внутреннее. Капиллярное (поверхностное) кровотечение характеризуется кровоточивостью всей раневой поверхности (кровь сочится каплями). Для остановки этого кровотечения достаточно наложить давящую повязку, предварительно обработав кожу вокруг раны и закрыв ее несколькими слоями стерильного бинта.

Венозное кровотечение возникает при более глубоких ранах, кровь вытекает обильно из раны медленной струей без пульсаций. Поскольку давление в

венах ниже атмосферного, то в них может засасываться воздух, пузырьки которого могут закупорить сосуды сердца, мозга и других органов, что очень опасно. Поэтому и необходимо как можно быстрее его остановить, давящей повязкой. Для этого на кровоточащее место накладывают сложенный в несколько слоев стерильный бинт, поверх него неразвернутый бинт, а затем туго перебинтовывают.

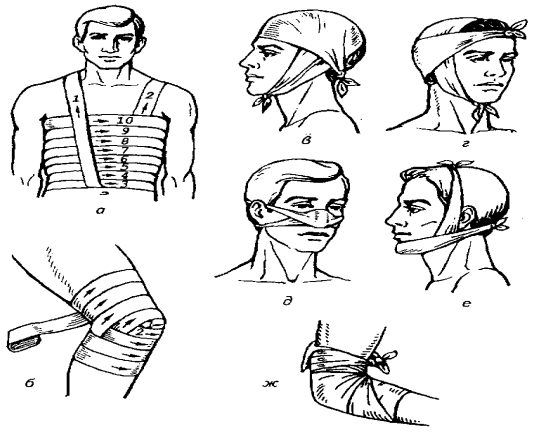


Рис. 5.2. Типы повязок:
а, б - спиральная соответственно на грудь и колено;
в, г, д, е - пращевидные соответственно на темя, затылок, нос, нижнюю челюсть;
ж - косыночная на локоть

Для артериального кровотечение характерна пульсация крови из раны струей, поэтому при сильных кровотечениях на период подготовки перевязочного материала кровотечение останавливают, прижимая кровоточащий сосуд пальцами выше места ранения. Места и примеры прижатия артерий показаны на рисунке 5.3.

При наличии признаков внутреннего кровотечения, наложение холода на предполагаемую область поражения и по возможности немедленная доставка в больницу щадящим способом.

При кровотечениях из ран головы прижимают височную артерию впереди козелка уха, на уровне брови; при кровотечении из ран щеки или губы прижимают нижнечелюстную артерию на нижней челюсти против малого коренного зуба; кровотечение из ран головы и лица можно остановить также путем прижатия одной из сонных артерий (сбоку от гортани) к шейным позвонкам. Кровотечение из плечевой артерии можно остановить, вдавив тугой валик из ваты в подмышечную впадину; из ран на ноге - путем прижатия бедренной артерии в середине пахового сгиба.

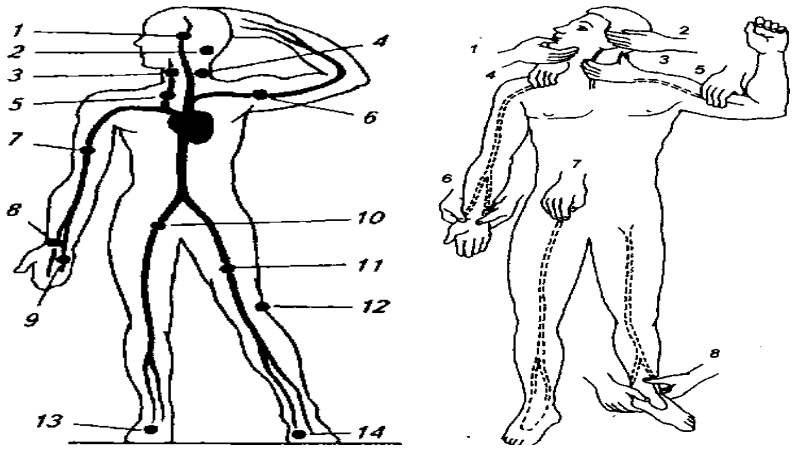


Рис. 5.3. Главные места прижатия артерий:
1 - височной; 2 – затылочной; 3, 4 - сонной; 5 – подключичной; 6 – подмышечной; 7 - плечевой; 8 - лучевой; 9 - локтевой; 10- бедренной; 11- передней большеберцовой; 12- задней большеберцовой

Приостановить кровотечение из конечностей можно также сгибанием их в суставах и фиксацией в таком положении (рис. 5.4), предварительно положив в зону сгибания валик из материи, ваты и т. п. При сильном кровотечении, когда давящая повязка не помогает, кровоточащий сосуд пережимают, накладывая на конечность выше раны резиновый жгут или закрутку (прямо на одежду или подложив кусок материи).

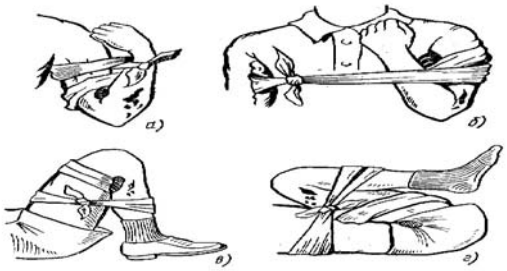


Рис 5.4. Фиксация конечностей для остановки кровотечения:
а - из предплечья; б - из плеча; в - из голени; г - из бедра

В качестве закрутки применяют любой подручный материал: веревку, галстук, ремень и т. п., обертывают им конечность и закручивают узел каким-либо рычагом (рис.5.5).

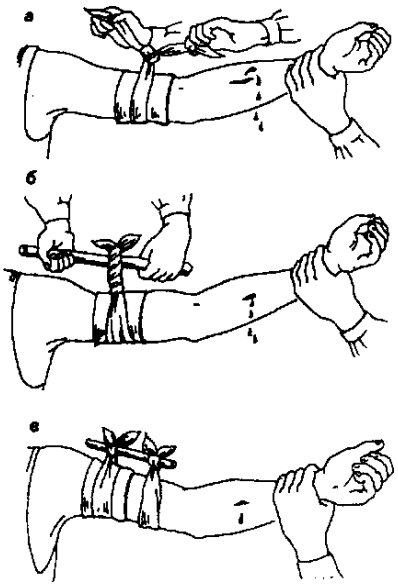


Рис. 5.5. Остановка кровотечения закруткой:
а – затягивание узла; б – закручивание с помощью палочки; в – закрепление палочки

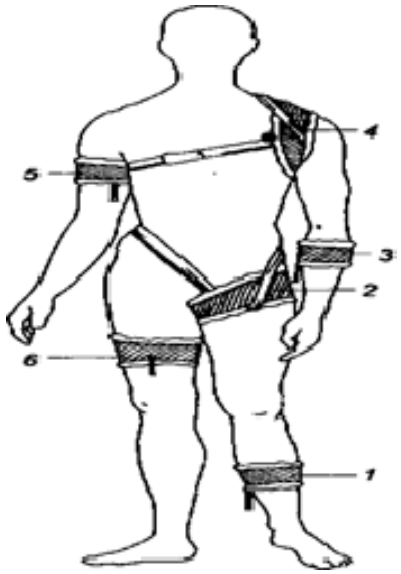


Рис. 5.6. Места наложения жгута при артериальном кровотечении:
1-стопы; 2-голени; 3-кисти; 4-предплечья и локтевого сустава;5-плеча; 6-бедра

Типичные места наложения жгутов показаны на рисунке 5.6. Нельзя держать жгут или закрутку более 1,5-2 ч (в холодное время – не более чем на 1 час), иначе может произойти омертвление обескровленной ткани. Через 1,0-1,5 ч жгут (закрутку) на несколько минут освобождают, чтобы обеспечить приток крови к конечности, и снова затягивают. Время наложения жгута (закрутки) обязательно отмечают (карандашом, ручкой) на самой повязке или на бумаге, которую подкладывают под жгут (закрутку).

При переломах. Первая помощь при переломах сводится к обеспечению неподвижности костей в области перелома с помощью наложения табельных шин или шин из подручных материалов (досок, палок и т. п.). Сломанную конечность обертывают тканью, одеждой и к ней веревкой, бинтом или ремнем привязывают шину, фиксируя не менее двух суставов: выше и ниже перелома (Рис. 5.7). При открытых переломах перед наложением шин обрабатывают кожу вокруг раны и накладывают асептическую повязку.

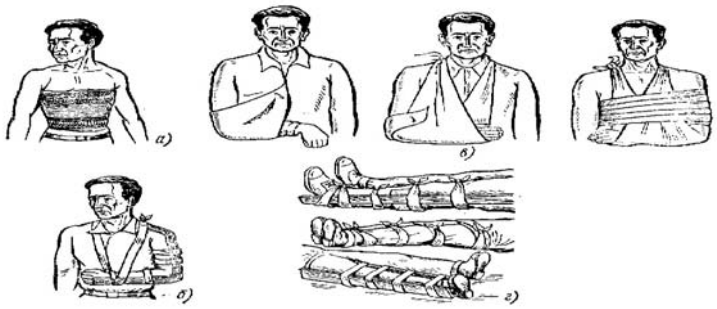


Рис. 5.7. Способы иммобилизации при переломах:
а - ребер; б - плеча; в - костей предплечья; г - нижних конечностей

При открытых переломах сначала с помощью жгута останавливают кровотечение, а затем на рану накладывают повязку. После этого пострадавшему вводят обезболивающее средство и обеспечивают иммобилизацию конечности. Если при первичном осмотре трудно отличить ушибы и вывихи от переломов костей, то помощь необходимо оказывать, как при переломах.

При переломе таза пострадавшего необходимо уложить на спину и подложить под колени валик (скатку пальто, куртку, подушку, чтобы уменьшить напряженность мышц бедер и живота).

При переломе позвоночника, не поднимая пострадавшего, осторожно, во избежание смещения позвонков и разрыва спинного мозга, подкладывают под спину доску, дверь, снятую с петель, и т. п. и в таком положении транспортируют в больницу.

При переломе ребер (признаки: боль при дыхании, кашле и движении) грудь во время выдоха туго забинтовывают.

При переломе ключицы в подмышечную впадину вкладывают небольшой валик, комок ваты и прибинтовывают к туловищу руку, согнутую в локте под прямым углом, кисть подвешивают к шее повязкой.

В случае отсутствия табельных шин или подручных средств поврежденную ногу следует прибинтовать к здоровой, а согнутую в локте руку подвешивают на косынке, ремне и прибинтовывают к туловищу.

При вывихах и ушибах. При вывихах, ушибах, для предотвращения кровоизлияния в мягкие ткани из-за возможного разрыва сосудов на поврежденное место накладывают холод (сужает сосуды, препятствуя кровоизлиянию), затем давящую повязку, обеспечивается покой месту ушиба, при вывихе – покой суставу, фиксирующая повязку и обезболивающее средство. Вывихи самостоятельно вправлять нельзя, характерными признаками является неправильная форма поврежденного сустава, по сравнению со здоровым и сильная боль.

При ожогах. При ожоге пламенем следует потушить горящую одежду, вынести пострадавшего из зоны пожара, при ожогах горячими жидкостями или расплавленным метолом быстро удалить одежду с области ожогов. Приставшие к телу части одежды не срывают, а обрезают вокруг и оставляют на месте. Нельзя срезать и срывать образовавшиеся пузыри, касаться ожога руками. При ожогах отдельных частей тела кожу вокруг ожога протирают спиртом, одеколоном, водой, а на обожженную поверхность накладывают сухую стерильную повязку.

Для прекращения воздействия температурного фактора необходимо быстрое охлаждение пораженного участка тела путем погружения в холодную воду, под струю холодной воды или орошением хлорэтилом.

При небольших ожогах первой и второй степени на обожженный участок накладывают стерильную повязку. При тяжелых обширных ожогах пострадавшего, не раздевая, заворачивают в чистую ткань, тепло укутывают, дают горячий чай и обеспечивают покой до прибытия врача. При всех видах ожогов пострадавшему дать обезболивающе средство.

Химические ожоги кожи возникают в результате попадания на кожу кислот (уксусная, соляная, серная и т.д.), щелочей (едкий натрий, нашатырный спирт, негашёная известь). При химических ожогах кислотой или щелочью поврежденный участок кожи обильно в течение 15-20 мин промывают проточной водой (исключение составляет серная кислота) и нейтрализуют: при кислотном ожоге - раствором питьевой соды (1 чайная ложка на стакан воды) или мыльной водой, при щелочном - 2% -ным раствором уксусной или лимонной кислоты. После этого накладывают асептическую повязку.

При попадании химических веществ в глаза их обильно промывают водой и нейтрализующим раствором: при кислотном ожоге - 1,5%-ным раствором питьевой соды, а при щелочном - раствором борной кислоты (половина чайной ложки на стакан воды).

При обморожении. При легком обморожении незащищенных участков тела их растирают чистыми руками до потепления и появления чувствительности.

При тяжелом обморожении (онемение конечностей, омертвление тканей и т. п.) пораженные участки смачивают спиртом, накладывают асептическую повязку, а пострадавшего срочно доставляют в больницу.

При общем переохлаждении (замерзании) пострадавшего раздевают и помещают в ванну с водой комнатной (20°С) температуры и в ней проводят массаж тела, постепенно повышая температуру воды до 36°С. В необходимых случаях после порозовения кожи и исчезновения окоченелости проводят реанимационные мероприятия, после чего дают горячий чай, тепло укутывают, доставляют в больницу.

При отравлении. При наличии признаков отравления, пострадавшего выносят на свежий воздух, дают понюхать нашатырный спирт. При попадании токсических веществ в желудок его срочно промывают. Для этого дают выпить несколько стаканов воды раствора марганцовки (бледно – розового цвета) и вызывают рвоту, а затем активированный уголь и солевое слабительное. С кожи и слизистых оболочек ядохимикаты удаляют струей воды. При необходимости во всех случаях проводят реанимационные мероприятия.

При тепловом и солнечном ударах пострадавшего укладывают в прохладное место, охлаждают водой голову, область сердца, обильно поят холодными напитками, дают понюхать нашатырный спирт. При необходимости проводят реанимационные мероприятия.

При утоплении у пострадавшего наступает паралич дыхательного центра через 4…5 минут, а сердечная деятельность может продолжаться до 15 минут. **После извлечения утопающего из воды**, ему очищают рот и глотку от ила, земли и слизи пальцем, обмотанным платком или марлей. Затем, положив пострадавшего животом на свое согнутое колено так, чтобы голова была опущена вниз, несколько раз сильно надавливают ему на спину, удаляя таким образом воду из легких и желудка или приподнимая за поясницу несколько раз встряхивают. После этого приступают к реанимационным мероприятиям. После оживления организма тело растирают руками, человека согревают и дают ему горячий чай или кофе.

При поражении электрическим током. При попадании под напряжение необходимо как можно быстрее освободить пострадавшего от действия электрического тока, позаботившись при этом о собственной безопасности. Прежде всего, если есть такая возможность, нужно ближайшим выключателем (рубильником и т. п.) отключить электроустановку (участок сети), которые вызвали поражение. Если быстро отключить электроустановку не удается, следует отделить пострадавшего от источника тока (Рис.5.8).

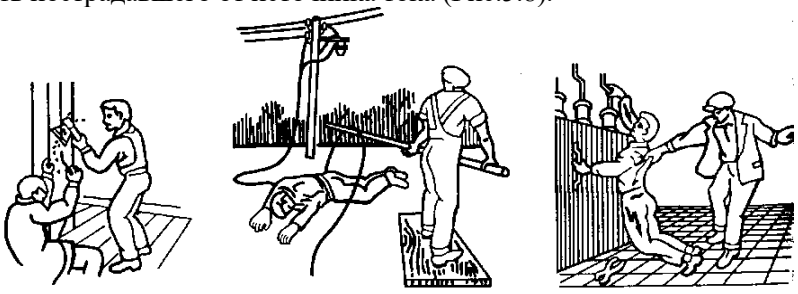


Рис. 5.8. Способы освобождения человека от воздействия электрического тока
а – перерубание проводов топором; б – отбрасывание провода при помощи палки; в – отрыв пострадавшего от токоведущих элементов

При напряжении до 1000 В при отсутствии электрозащитных средств (диэлектрические перчатки, изолирующие клещи, штанга, диэлектрические боты и т. п.) можно использовать подручные средства (сухую веревку, доску, палку, шарф, галстук и т. п.). При этом ни в коем случае нельзя голыми руками касаться тела пострадавшего. Можно перерубить провода топором с сухой деревянной ручкой, оттащить пострадавшего за одежду, если она сухая и отстает от тела.

При напряжении более 1000 В пользоваться подручными материалами недопустимо. Следует использовать лишь табельные электрозащитные средства - основные (изолирующая штанга, изолирующие клещи и др.) и дополнительные (диэлектрические перчатки, диэлектрические боты, коврики и др.). Использовать одни дополнительные средства без основных также недопустимо.

После устранения действия электрического тока следует срочно оценить состояние пострадавшего, так как от этого зависят последующие действия. Если пострадавший дышит и у него прощупывается пульс, то его тепло укрывают, дают горячий чай, кофе и до прибытия врача обеспечивают покой, непрерывно наблюдают за дыханием и пульсом. При помрачении сознания ему можно дать понюхать нашатырный спирт. Если дыхание стало редким, судорожным, срочно начинают делать искусственное дыхание. При остановке сердца (не прощупывается пульс) вместе с искусственным дыханием выполняют наружный массаж сердца. Во всех случаях после электротравмы пострадавшего доставляют в лечебное учреждение.

Способы оживления (реанимации) пострадавших

При различных видах травмирования в случае остановки дыхания и сердца необходимо немедленно приступить к проведению искусственного дыхания «изо рта в рот» или «изо рта в нос» и непрямого массажа сердца.

Для *проведения искусственного дыхания* пострадавшего необходимо положить на спину, голову максимально запрокинуть назад, подложив ему под лопатки доску или валик из одежды, чтобы выпрямились воздухоносные пути и язык не закрывал входа в трахею

Делая искусственное дыхание способом «изо рта в рот», оказывающий помощь располагается сбоку от головы пострадавшего, одну руку подсовывает под его шею, а ладонью другой руки надавливает на лоб, максимально запрокидывая голову. При этом корень языка поднимается и освобождает вход в гортань, а рот пострадавшего открывается. Оказывающий помощь наклоняется к лицу пострадавшего, делает глубокий вдох открытым ртом, затем полностью плотно охватывает губами открытый рот пострадавшего и делает энергичный выдох; одновременно закрывает нос пострадавшего щекой или пальцами руки, находящейся на лбу. Как только грудная клетка пострадавшего поднялась, нагнетание воздуха приостанавливают, оказывающий помощь приподнимает

свою голову, происходит пассивный выдох у пострадавшего. Для того чтобы выдох был более глубоким, можно несильным нажатием руки на грудную клетку помочь воздуху выйти из легких пострадавшего.

Если у пострадавшего хорошо определяется пульс и необходимо проводить только искусственное дыхание, то интервал между вдохами должен составлять 5 секунд, что соответствует частоте дыхания 12 раз в минуту.

Если челюсти пострадавшего плотно сжаты и открыть рот не удается, следует проводить искусственное дыхание способом «изо рта в нос».

Если у пострадавшего отсутствует не только дыхание, но и пульс на сонной артерии, одного искусственного дыхания при оказании помощи недостаточно. В этом случае необходимо проводить наружный массаж сердца (рис. 5.9). Если помощь оказывает один, он располагается сбоку от пострадавшего и, наклонившись, делает два быстрых энергичных вдувания (по способу «изо рта в рот» или «изо рта в нос»), затем разгибается, оставаясь на этой же стороне от пострадавшего, ладонь одной руки кладет на нижнюю половину груди, отступив на два пальца выше от ее нижнего края, а пальцы приподнимает. Ладонь второй руки он кладет поверх первой поперек или вдоль и надавливает, помогая наклоном своего корпуса. Руки при надавливании должны быть выпрямлены в локтевых суставах.



Рис. 5.9. Проведение искусственного дыхания и наружного массажа сердца
а - правильное положение рук при наружном массаже сердца и определения пульса на сонной артерии (пунктир); б - проведение искусственного дыхания и наружного массажа сердца одним человеком; в - проведение искусственного дыхания и наружного массажа сердца вдвоем

Надавливать следует быстрыми толчками так, чтобы смещать грудину на 3…4 сантиметров, продолжительность надавливания не более 0,5 секунды, интервал между отдельными надавливаниями не более 0,5 секунды. В паузах рук

с грудины не снимают (если помощь оказывают два человека), пальцы остаются приподнятыми, руки полностью выпрямлены в локтевых суставах.

Если оживление проводит один человек (рис. 5.9б), то на каждые два глубоких вдувания он производит 15 надавливаний на грудину, затем снова делает два вдувания и опять повторяет 15 надавливаний. За минуту необходимо сделать 60 надавливаний и 12 вдуваний, то есть выполнить 72 манипуляции, поэтому темп реанимационных мероприятий должен быть высоким. При участии в реанимации двух человек (рис. 5.9в) соотношение «дыхание-массаж» составляет 1:5, то есть после одного вдувания проводится пять надавливаний на грудную клетку.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое терминальное состояние организма, чем оно характеризуется? Сколько времени длится клиническая смерть пострадавшего без оказания помощи и при условии проведения реанимационных мероприятий?

2. Охарактеризуйте универсальную схему оказания помощи пострадавшему.

3. Назовите последовательность действий при проведении искусственного дыхания и наружного массажа сердца.

4. Охарактеризуйте помощь при ранениях и возможные способы остановки различных видов кровотечения.

5. Назовите порядок действий при переломе конечностей?

6. В чем состоит помощь при отравлении?

7. Каковы должны быть действия при различных видах ожога?

8. В чем состоит помощь при тепловом или солнечном ударе?

9. Первая помощи при поражении электрическим током.

Занятие 6. СРЕДСТВА ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ

Цель работы

Получение общих сведений о средствах защиты, с подробным изучением вопроса защиты средствами индивидуальной защиты органов дыхания, ознакомление с условиями выбора для пользования и правилами подбора респираторов и противогазов, приобретение опыта подбора и расчета средств защиты в зависимости от заданной производственной ситуации.

Порядок выполнения работы

Изучить материал параграфа, проверить усвоение путем ответа на контрольные вопросы.

Определить перечень средств индивидуальной защиты (СИЗ), обеспечивающих защиту от имеющихся в рабочей зоне вредных и опасных веществ, с

учетом предельно допустимой концентрации веществ и в отдельных ситуациях при известном или недостаточном количестве кислорода в воздухе рабочей зоны в соответствии с получаемым от преподавателя заданием в виде производственной ситуации или вида выполняемой работы.

Подобрать марки и размеры средств защиты каждого обучающегося, освоить правила пользования средствами защиты, определения плотности их прилегания и герметичности. При необходимости произвести расчет потребности в средствах защиты.

Составление отчета в тетради с обоснованием выбора СИЗ на основании проработанного материала, с описанием основных характеристик выбранных средств, с демонстрацией способа подбора размеров СИЗ. Докладываются результаты проведенной работы, мотивируется выбор и поясняется принцип защитного действия выбранных и подобранных средств индивидуальной защиты.

Классификация средств защиты

Современный уровень производства не всегда позволяет обеспечивать работающим здоровые и безопасные условия труда. Для сельского хозяйства характерно наличие связи между многими видами работ и опасностью травмирования рабочего, возможностью загрязнения его тела и одежды, вдыхания пыли, аэрозолей, вредных паров и газов, инфицирования патогенными микроорганизмами и разносом инфекции за пределы производственных помещений и территорий, отравления пестицидами, агрессивными веществами. По причине предотвращения и уменьшения воздействия на работающих вредных и опасных производственных факторов приходится использовать различные средства защиты. В современных условиях производства применяются средства коллективной и индивидуальной защиты.

Средства коллективной защиты обеспечивают безопасность двух и более работающих за счет нормализации условий их трудовой деятельности.

Средства индивидуальной защиты (СИЗ) обеспечивают безопасность одного работающего. По назначению все виды средств индивидуальной защиты имеют следующую классификацию: одежда специальная защитная; средства защиты ног; средства защиты органов дыхания; средства защиты рук; средства защиты головы; средства защиты лица; средства защиты глаз; средства защиты органов слуха; костюмы изолирующие; средства предохранительные; средства защитные дерматологические; средства защитные комплексные.

Ответственность за обеспечение работающих средствами защиты в соответствии с законодательством РФ возложена на работодателя.

Общие сведения о СИЗОД

Средства индивидуальной защиты органов дыхания (СИЗОД) служат для защиты человека от находящихся в воздухе загрязнений в виде газов, паров и аэрозолей (пыли, дыма, тумана).

По принципу защиты СИЗОД делятся на 2 группы.

1. **Фильтрующие** средства защиты – обеспечивающие защиту в условиях достаточного содержания свободного кислорода в воздухе (не менее 17%) и ограниченного содержания вредных веществ (рис. 6.1 и 6.2).

2. **Изолирующие** средства защиты – обеспечивающие защиту в условиях недостаточного количества кислорода и неограниченного содержания вредных веществ в воздухе. Они бывают шланговые и автономные (рис. 6.3).

К СИЗОД фильтрующего типа относятся противогазы и респираторы, состоящие из лицевой части, изолирующей органы дыхания от окружающей среды и фильтрующей, обеспечивающей очистку загрязненного воздуха. В некоторых случаях обе функции выполняет лицевая часть («Лепесток» и У-2К).

В зависимости от назначения все фильтрующие респираторы делятся на **противопылевые, противогазовые и универсальные**.

Противопылевые респираторы – «Лепесток», «Астра-2», Ф-62Ш, У-2К, ШБ-1, РП-К, «Кама», Р-2, РПА-1 и другие это облегченные средства защиты органов дыхания от вредных аэрозолей и различных видов пыли.

Респиратор «Лепесток» выпускается трех марок: «Лепесток-200» белого цвета, «Лепесток-40» оранжевого цвета и «Лепесток-5» голубого цвета. Числа 200, 40 и 5 обозначают, что респираторы можно применять для защиты от аэрозолей, превышающих предельно допустимые концентрации (ПДК), соответственно не более чем в 200, 40 и 5 раз.

Конструктивно все три марки одинаковы и представляют собой легкую полумаску из фильтрующего материала ФПП, обладающей высокой способностью задерживать пыль, и марлевой оболочки. Каркасность полумаски обеспечивается распоркой. Плотность прилегания к лицу достигается при помощи резинового шнура, вшитого в периметр круга, алюминиевой пластинки, обжимающей переносицу, а также благодаря электростатическому заряду фильтрующего материала. Марку фильтрующего материала ФПП-15 расшифровывают: ФП – фильтр Петрянова; П – перхлорвинил; 15 – средний диаметр волокон в десятых долях микрометра. Вместо перхлорвинила могут быть использованы ацетилцеллюлоза (А), полиакрилонитрил (ПАН).





Ф-62 Ш ЛЕПЕСТОК-200 БРИЗ




ЮЛИЯ У-2К

Рис. 6.1. Противопылевые СИЗОД

Качество противопылевых респираторов характеризуется двумя основными показателями**: коэффициентом проскока пыли и начальным сопротивлением при вдохе.**

При использовании респиратора на фильтре осаждается пыль и по мере увеличения ее слоя сопротивление дыханию растет. При ощутимом затруднении дыхания осевшую пыль необходимо стряхивать или продувать фильтр чистым воздухом в направлении обратном вдоху. Если это не дает результатов, респиратор или фильтр необходимо заменить новым.

Указанные выше противопылевые респираторы следует применять при работе с пылевидными веществами (расфасовка, загрузка опыливателей, опыливание, протравливание семян, сев протравленными семенами, внесение минеральных удобрений), а также при опрыскивании растворами пестицидов, летучесть которых при обычных температурах невелика (III группа гигиенической классификации по степени летучести). Все противопылевые и универсальные респираторы можно применять для защиты от радиоактивной пыли, биологических аэрозолей, дымов и туманов. От вредных паров и газов перечисленные респираторы не защищают.

Респиратор «Кама-200», «Кама-40», как и «Лепесток», представляет собой бесклапанную фильтрующую полумаску.

Респиратор У-2К, (Р-2) представляет собой фильтрующую полумаску, наружная сторона которой изготовлена из полиуретанового поропласта, а внутренняя - из полиэтиленовой пленки. Между ними расположен фильтрующий материал ФПП. В пленку вмонтированы два клапана вдоха. Клапан, выдоха размещен на пластмассовой седловине в передней части полумаски и защищен от повреждений экраном. Респиратор крепится при помощи оголовья, длина которого регулируется. Маска снабжена носовым зажимом. Целесообразно использовать в условиях, когда концентрация пыли не превышает 200 мг/м^3 (также и для «Камы-200»). Респираторы «Лепесток», «Кама-200» и У-2К (Р-2) одноразового пользования.

Респиратор **Ф-62Ш** – противопылевый, многоразового использования со сменным фильтром.

Респиратор **РПА-1** защищает от аэрозолей и пыли при высоких ее концентрациях, т.е. позволяет работать в сильно запыленных местах. Имеет 2 сменных противоаэрозольных фильтра.

Респиратор «**Астра-2»** имеет 2 гофрированных сменных фильтра. Респиратор можно применять при дожде, высокой температуре, повышенной влажности воздуха.

Фильтрующая полумаска «**Юлия»** – рекомендуется для защиты от грубодисперсных и среднедисперсных аэрозолей при работах, связанных с существенными физическими нагрузками и выделением большого количества пыли. Степень защиты до 4 ПДК.

Фильтрующая полумаска «**Бриз»** – защищает от пыли. Применяется при концентрации не более 200 мг/м^2.

Респиратор противогазовый РПГ-67 защищает органы дыхания от воздействия парогазообразных вредных веществ, присутствующих в воздухе. Выпускается с патронами марок А, В, Г, КД и К. От аэрозолей (пыли, дыма, тумана) противогазовый респиратор не защищают. А – защита от органических газов и паров; В – от кислых газов и паров; Г – от паров ртути; КД – от аммиака и гидрида серы.

Противогазовые респираторы легче и удобнее в использовании, чем противогазы. Однако защищают только органы дыхания при концентрации вредных веществ не более 10-15 ПДК, при этом глаза и лицо остаются открытыми. Применять их для защиты от хлора, сильной кислоты и других высокотоксичных веществ запрещается.

Универсальные респираторы – РУ-60М, У-2Г, «Лур-ГП», «Снежок- ГП» обеспечивают защиту в условиях одновременного содержания в воздухе рабо-

чей зоны известных и не превышающих 10-15 ПДК (в отдельных случаях до 20 ПДК) концентрациях газов, паров и аэрозолей.

РУ-60М обеспечивают защиту органов дыхания от вредных веществ, находящихся в воздухе в виде паров, газов и аэрозолей (пыли, дыма, тумана). Универсальный респиратор РУ-60 М выпускается с патронами марок А, В, Г и КД.



Полнолицевые фильтрующие маски универсального применения



РПГ-67 НЕВА-ВК РУ-60М

Рис. 6.2. Противогазовые и универсальные СИЗОД

Универсальный респиратор **У-2Г** – газопылезащитный респиратор. По внешнему виду и устройству напоминает респиратор У-2К. В его систему очистки введен дополнительный слой. Им является углеродная ткань, обладающая развитой микропористой структурой и обеспечивающая защиту от газо- и парообразных вредных веществ и пыли.

Респиратор газопылезащитный **«Лур-ГП»** внешне напоминает респиратор У-2К (Р-2), защищает от паров органических соединений (бензол, толуол, керосин, бензин) при суммарной концентрации от 2 до 20 ПДК и аэрозолей различной природы (пыль, дым, туман).

Газопылезащитный респиратор **«Снежок-ГП»** и фильтрующая полумаска «**НЕВА-ВК»** предназначены для защиты органов дыхания от аэрозолей, кислых газов (сернистый газ, сероводород, фтористый и хлористый водород и т.п.) и их паров. Отличительной особенностью является наличие фильтра из материала ФПП, противогазового фильтра из ионообменного волокнистого материала.

При высоком содержании паро- и газообразных вредных веществ в воздухе, а также для зашиты органов дыхания от высокотоксичных веществ следует пользоваться противогазами.

Фильтрующие противогазы комплектуются противогазовыми коробками двух типов: без аэрозольного фильтра и с аэрозольным фильтром.

Противогазовые коробки без аэрозольного фильтра обеспечивают защиту органов дыхания от вредных веществ, находящихся в воздухе в паро- и газообразном состоянии. От аэрозолей (пыли, тумана, и дыма) противогазовые коробки без аэрозольного фильтра не защищают.

Противогазовые коробки с аэрозольным фильтром обеспечивают защиту органов дыхания от вредных веществ, находящихся в воздухе в виде паров, газов и аэрозолей.

Противогазовые коробки промышленных противогазов специализированы по назначению. Для обеспечения защиты органов дыхания от различных пестицидов пользуются противогазовыми коробками марок А, В, Г, Е, КД, ВР, И, К МКФ, Н СО, И Б, ФОС, ГФ, УМ, П-2У, С.

Поглощение паров и газов в коробках фильтрующих противогазов происходит в результате процессов адсорбции и катализа, а очистка воздуха от радиоактивной и другой пыли, биологических средств, дымов и туманов отравляющих веществ - в результате фильтрации.

Адсорбцией называют удерживание молекул какого-либо вещества на поверхности твердого тела под действием сил межмолекулярного притяжения.

Процесс поглощения вредных веществ не может проходить бесконечно. Через некоторое время может наступить насыщение поглотителя отравляющими веществами, после чего поглощение постепенно сокращается и появится так называемый «проскок» отравляющего вещества. При появлении «проскока» требуется замена противогазовой коробки.

Радиоактивная и другая пыль, биологические аэрозоли, дымы и туманы вредных веществ состоят из частиц, которые по своим размерам не могут быть удержаны на поверхности поглотителя молекулярными силами. Поэтому для защиты от них в противогазе применяют противоаэрозольный (противодымный) фильтр. В качестве противодымных фильтров применяют фильтрующие картоны, материалы из синтетических волокон и нитей.

Фильтрующая способность противогазовых коробок оценивается **коэффициентом проскока** и выражается в процентах:

$$K = \frac{C_п}{C_д} 100 \qquad (6.1)$$

где $C_п$ и $C_д$ – концентрация аэрозоля после и до прохождения его через фильтр.

Фильтрующие СИЗОД оцениваются также и **коэффициентом защиты**, показывающем во сколько раз уменьшается концентрация вредных веществ после очистки. Если этот коэффициент выше 100, то такое СИЗОД имеет первую степень защиты. Если коэффициент находится в пределах от 10 до 100 – второй степени, а если до 10 – третьей степени защиты.

Фильтрующие противогазы разделяют по сфере их основного применения на **общевойсковые, гражданские и промышленные**. Последние предназначены в основном для применения в промышленности и сельском хозяйстве. Гражданские (ГП-7 и др.) предназначены для защиты населения в чрезвычайных ситуациях; общевойсковые – для личного состава воинских подразделений.

Шланговые противогазы применяют в атмосфере с недостатком кислорода и при больших концентрациях вредных веществ с любыми физико-химическими свойствами. Воздух для дыхания забирается из чистой зоны на определенном расстоянии (10-40 м) от работающего.

Наиболее рационально использовать их при выполнении работ в емкостях из-под химических продуктов, нефтепродуктов, а также для работ в колодцах, жижесборниках, канализации, в помещениях, где скапливаются углекислый газ и другие вредные вещества. По способу подачи воздуха для дыхания шланговые противогазы делятся на **самовсасывающие** (например, ПШ-1) и **с принудительной подачей** воздуха с помощью воздуходувки или линии сжатого воздуха Промышленность выпускает шланговые противогазы ПШ-1, ПШ-2 и др.

Противогаз ПШ-1 одноканальный прибор, действующий по принципу самовсасывания воздуха. Состоит из шлем-маски (в комплексе имеется 3 различных размера), двух последовательно соединенных гофрированных трубок, армированного резинового шланга (10 м), фильтрующей коробки, спасательного пояса с плечевыми ремнями, к которому крепится шланг во время работы, сигнальной веревки длиной 25 м и стержня для закрепления конца шланга с фильтрующей коробкой в зоне чистого воздуха. Для хранения и переноски служит чемодан.



Автономный изолирующий противогаз ИП

Портативный дыхательный аппарат ПДА

Противогазы изолирующие шланговые ПШ – 1, ПШ – 2

Рис. 6.3. Изолирующие СИЗОД

Автономные противогазы обеспечивают подачу воздуха или дыхательной смеси от индивидуального источника (из химически связанного кислорода у изолирующих противогазов ИП-4МК и ИП-5, из баллонов со сжатым воздухом у аппарата воздушного дыхательного АВХ, из смеси кислорода и выдыхаемого

воздуха, очищенного от влаги и углекислого газа, у ранее выпускавшихся кислородных изолирующих противогазов КИП-8, КИП-9 и др.

Принцип работы изолирующих противогазов ИП-4МК и ИП-5 основан на том, что необходимый для дыхания воздух освобождается от углекислого газа и влаги, содержащихся в выдыхаемом воздухе и обогащается кислородом в регенеративном патроне, снаряженном кислородосодержащим веществом.

Изолирующий противогаз ИП-5 предназначен для выхода из затонувшей техники и выполнения легких работ под водой на глубине до 7 м. Может использоваться для защиты от любых вредных веществ в воздухе независимо от концентрации. Время защитного действия при работе не менее 75 мин.

Изолирующий противогаз ИП-4МК используется в непригодной для дыхания атмосфере в т.ч. содержащей хлор (до 10%), аммиак, сероводород. Имеет переговорное устройство, комплектуется пятью регенеративными патронами. Время защитного действия при нагрузке не менее 40 минут.

Портативные дыхательные аппараты рекомендуются к применению для экстренной защиты органов дыхания, зрения и лица в аварийных ситуациях от воздействия любых вредных примесей и в условиях недостатка кислорода. Время защитного действия ПДА от 7 до 60 мин. Используются при выполнении первичных мероприятий по ликвидации аварий и эвакуации.

Выбор к использованию СИЗОД

При выборе типа СИЗОД учитывают состав и концентрацию вредных веществ в рабочей зоне, токсичность и дисперсный состав пыли, летучесть вредных веществ, условия работы, ее тяжесть и продолжительность, а также метеоусловия и содержание кислорода в воздухе.

В зависимости от степени токсичности вредные вещества по классификации, рекомендуемой Всемирной организацией здравоохранения делят на четыре класса опасности: чрезвычайно опасные с ПДК менее 0,1 мг/м^3; высокоопасные с ПДК в пределах 0,1...1 мг/м^3; умеренно опасные с ПДК 1,1...10 мг/м^3; малоопасные с ПДК более 10 мг/м^3.

Время защитного действия и срок использования средств индивидуальной защиты существенно зависит от физико-химических свойств веществ, способов их применения, а также от условий работы средств защиты (влажности, тяжести выполняемой работы, температуры и др.). Время защитного действия СИЗОД зависит от назначения и представлено в технической характеристике.

Противогазы комплектуют коробками двух размеров (большая и малая) и трех типов: без аэрозольного фильтра, с аэрозольным фильтром (на большой коробке белая вертикальная полоса, а на малой коробке белое днище), без аэрозольного фильтра с уменьшенным сопротивлением дыханию (имеет индекс 8 в маркировке).

Фильтрующие противогазы применяют при суммарной объемной дозе вредных газообразных веществ в воздухе не более 0,5%. Фильтрующие противогазы нельзя применять при наличии в воздухе несорбирующихся веществ (метана, бутана, ацетилена, этана и др.), при содержании кислорода в воздухе менее 18%, а также в случаях, когда неизвестен вид вредного газа.

Изолирующие противогазы применяют при работе в колодцах, жижесборниках, цистернах, при пожарах и в других случаях, когда невозможно применять респираторы и фильтрующие противогазы.

Время работы в противогазах автономного действия ограничено емкостью воздушных баллонов, регенеративного патрона.

Подбор (расчет) респираторов и противогазов

Респираторы и противогазы предназначены для индивидуального пользования; каждый защитный прибор после подгонки к лицу рабочего должен находиться в личном пользовании.

Размеры лицевых частей противогазов и респираторов должны соответствовать размерам лица. Лицевая часть подгоняется таким образом, чтобы обеспечить герметичность прилегания к лицу и не создавать болевых ощущений при длительном пользовании. Для подбора лицевых частей противогазов или респираторов на подбородочной части маски указан ее размер.

Респираторы «Астра-2», РП-КМ выпускают двух размеров, У-2К, Ф-62Ш, РУ-60М, РПГ-67, РПА-1 – трех размеров, а «Лепесток» и «Снежок» – безразмерные. Размер респираторов ориентировочно определяют по высоте лица (расстоянию от переносицы до нижней части подбородка в миллиметрах).

Для проверки необходимой степени герметизации прилегания лицевой част респиратора к лицу следует ладонью руки закрыть обойму клапана выдоха и сделать легкий выдох. Если при этом воздух из полумаски не выходит, респиратор надет герметично. В ином случае указанные операции по подгонке необходимо повторить с полумаской меньшего размера. Для респираторов У-2К и др. при выходе воздуха возле носа следует плотнее прижать к носу концы носового зажима. Если и тогда не будет герметичного прилегания респиратора к лицу, рекомендуется сменить респиратор.

Лицевые части промышленных противогазов имеют 5 размеров: 0, 1, 2, 3, 4. Для подбора размера шлем-маски производят два измерения головы сантиметровой линейкой. При первом измерении определяют длину круговой линии, проходящей по подбородку, щекам и через макушку; при втором – длину полуокружности, проходящей по лбу через надбровные дуги от отверстия одного уха к отверстию другого.

Результаты обмеров складывают и узнают требуемый размер шлем-маски по таблице.



Рис. 6.4. Схема измерения лица при подборе СИЗОД:
для противогаза и для респиратора

Для определения правильности подбора шлем-маски и ее исправности необходимо надеть противогаз, закрыть ладонью входное отверстие противогазовой коробки или гофрированной трубки и попытаться глубоко вдохнуть. Если дыхание при этом невозможно, то маска подобрана правильно и противогаз герметичен. При проходе воздуха следует проверить герметичность всех элементов и соединений противогаза и правильность его подгонки.

Контрольные вопросы и задания

1. Как классифицируются средства индивидуальной защиты в зависимости от назначения?

2. В каких условиях можно пользоваться фильтрующими и изолирующими средствами защиты органов дыхания?

3. Расскажите о марках и принципе защиты противопылевых, противогазовых и универсальных (пылегазозащитных) СИЗОД?

4. Расскажите о марках и принципе защиты изолирующих СИЗОД?

5. Как подбираются респираторы и противогазы?

6. Поясните что такое «адсорбция», «адсорбент», «активация»?

7. Что такое «коэффициент защиты» для фильтрующих СИЗОД и как он характеризует степень защиты?

Занятие 7. ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ПОЖАРОТУШЕНИЯ

Цель работы

Изучение устройства, назначения и правил пользования химическим пенным, углекислотным, воздушно-пенным и порошковым огнетушителями. Изучение устройства и правил эксплуатации мотопомпы. Ознакомление с выбором типа и расчетом необходимого количества первичных средств пожаротушения.

Порядок выполнения работы

Изучить материал параграфа и проверить усвоение путем ответа на контрольные вопросы.

Ознакомиться с принципом использования элекрофицированного стенда по средствам пожаротушения.

Ознакомиться с назначением, принципом устройства, и правилами пользования представленных в аудитории различных марок огнетушителей.

Ознакомиться с назначением, принципом устройства, и правилами пользования мотопомпой.

Изучив устройство продемонстрировать последовательность пользования представленными в аудитории марками огнетушителей и мотопомпой.

Составить отчет, включающий в себя классификацию средств пожаротушения; устройство, принцип работы огнетушителей и мотопомпы, а также определение их количества.

Классификация средств пожаротушения

Ежегодно в Российской Федерации регистрируется около 150 тыс. пожаров, на которых погибает около 10 тыс. человек и еще порядка 10 тыс. получают травмы. Материальные потери от них составляют около 20 млрд. рублей ежегодно.

Ежегодно около 30% пожаров ликвидируются с участием населения и добровольных противопожарных формирований, которые наиболее часто при тушении пожаров используют огнетушители, подручные и первичные средства пожаротушения.

Существуют следующие виды средств пожаротушения: пожарные автомобили; пожарные мотопомпы; установки пожаротушения; огнетушители; установки пожарной сигнализации; пожарные спасательные устройства; пожарное оборудование; пожарный ручной инструмент; пожарный инвентарь.

Классификация и назначение огнетушителей

Огнетушитель – это техническое устройство, предназначенное для тушения пожара в начальной стадии его возникновения за счет выпуска огнегасящего средства после приведения его в действие.

Огнетушители классифицируются:

- по виду применяемого огнетушащего вещества

- по принципу вытеснения огнетушащего вещества огнетушители

- по возможности перезарядки огнетушители

- по величине рабочего давления огнетушители

- по виду тушения горючих веществ огнетушители подразделяются на классы пожаров: твердых горючих веществ – класс пожара **А**; жидких горючих

веществ – класс пожара **В**; газообразных горючих веществ – класс пожара **С**; щелочные металлы – класс пожара **Д**; электрооборудование находящееся под напряжением U=1000 В – класс пожара **Е**;

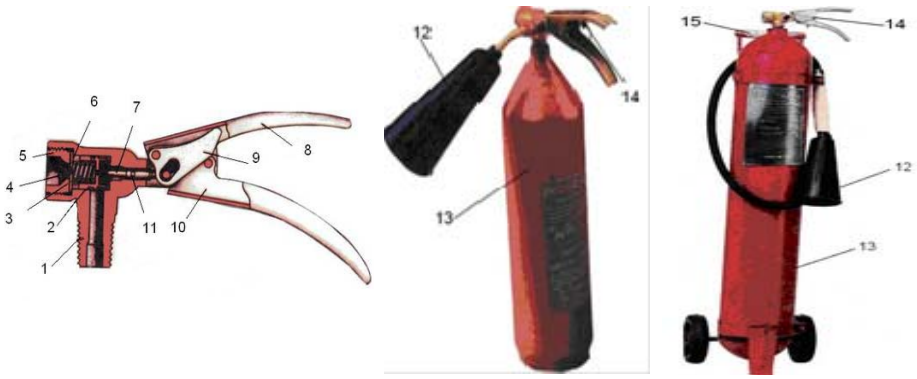
- по количеству огнегасительного вещества;

- по принципу действия на практике огнетушители.

Виды, устройство и принцип работы выпускаемых огнетушителей

Углекислотный огнетушитель ОУ-2. Огнетушитель углекислотный служит для ликвидации небольших очагов горения твердых, жидких горючих материалов, а также электроустановок под напряжением.

Огнетушитель состоит из литого стального корпуса, запорно – пускового устройства, сифонной трубки и раструба – снегообразователя (рис.7.1а).



а) *б)* *в)*

Рис.7.1. Огнетушитель углекислотный:
а) запорно-пусковое устройство:
1– корпус; 2 – поршень; 3 –пружина; 4 – мембрана; 5 – гайка; 6 – шайба;
7 – шток; 8 – рычаг верхний; 9 – пластина; 10 – рычаг нижний; 11 – прокладка;
б) вид огнетушителя ОУ-2:
12 – раструб снегообразователь; 13 – стальной баллон; 14 – чека;
в) вид огнетушителя ОУ-10:
12 – раструб снегообразователь; 13 – стальной баллон; 14 – чека; 15 – рукоятка

В корпус огнетушителя заряжается сжатый до жидкого состояния углекислый газ, который неправильно называют углекислотой. Давление в баллоне колеблется в широких пределах в зависимости от температуры окружающего воздуха: при 0° – 35 кг/см^2, при $+50^0$С – до 170 кг/см^2.

Если открыть пусковое устройство (нажав на нижний рычаг поз.10 и л и повернув маховик), то приподнимется клапан и под давлением углекислый газ,

по сифонной трубке будет выталкиваться в раструб – снегообразователь и испаряться. Испаряясь, он поглощает большее количество тепла, поэтому раструб сильно охлаждается (до температуры 75^0С), проходя по охлажденному раструбу, углекислый газ остывает и около 30% его переходит в снегообразное состояние. Снегообразная масса под напором газа выбрасывается из раструба в виде снежногазовой струи. После использования огнетушителя помещение необходимо проветрить.

Огнетушители марок ОУ заряжают на специальных зарядных станциях. В паспорте огнетушителя об этом делается отметка, а запорно-пусковое устройство пломбируется.

Огнетушители (ручные) хранят в подвешенном состоянии, избегая высоких температур. В зимнее время их можно хранить в неотапливаемых помещениях. Через каждые три месяца проверяется наличие заряда путем взвешивания. При несоответствии массы заряда нормам огнетушитель отсылают на перезарядку.

Один раз в три года баллоны огнетушителей подвергают гидравлическим испытаниям на зарядных станциях.

При пожаре, чтобы привести огнетушитель в действие нужно:

1. Взять огнетушитель за ручку (рис. 7.1б), чтобы корпус его был в вертикальном положении или подвезти огнетушитель (рис. 7.1в), размотав шланг, к очагу загорания и установить его в вертикальное положение.

2. Снять (рис. 7.1в) или повернуть (рис. 7.1б) раструб (поз.12), и направить его на очаг пожара.

3. Сорвать пломбу, выдернуть чеку (поз. 14).

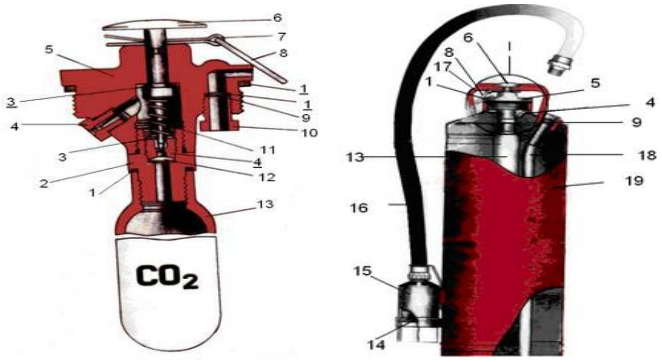
4. Привести в действие запорно-пусковое устройство (рис. 7.1а), нажав на нижний рычаг (поз.10), если это вентильное устройство, тогда повернуть маховик.

Воздушно-пенный огнетушитель ОВП-10. Воздушно-пенный (воздушно-эмульсионные) огнетушители предназначены для тушения загораний различных веществ и материалов (кроме щелочных металлов и веществ, горящих без доступа воздуха), а также электроустановок, находящихся под напряжением.

Принцип действия воздушно-пенного огнетушителя основывается на использовании огнетушащей пены. Огнетушители типа ОВП – состоят из стального корпуса, крышки с запорно-пусковым устройством, баллончиком со сжатым углекислым газом и сифонной трубки (рис. 7.2).

В качестве рабочего заряда используется 6% раствор пенообразователя ПО-1. Пусковое устройство включает в себя пусковой рычаг (кнопку) и шток с иглой. При нажатии на пусковой рычаг игла штока прокалывает мембрану баллончика. Выходящий из баллончика углекислый газ создает в

корпусе давление, под действием которого раствор пенообразователя выталкивается через насадку, где при перемешивании выходящей из корпуса жидкости с воздухом образуется воздушно – механическая пена. Такая пена, практически полностью состоит из воздуха (доля содержащегося в пене воздуха доходит до 90%), также в ней содержится небольшой процент пенообразующего вещества - 0,2 % и воды (9.8%). При эксплуатации огнетушителей такого типа нельзя допускать попадания пены на кожу и глаза. Не допускается и хранение огнетушителей вблизи нагревательных приборов, где температура может превышать 50 градусов.



а *б*

Рис. 7.2. Огнетушитель воздушно-пенный ОВП-10:
а) запорно-пусковое устройство: 1 - прокладка; 2 - штуцер; 3 - шайба; 4 - штуцер; 5 - крышка; 6 - кнопка пусковая; 7 - шплинт; 8 - кольцо предохранительное; 9 - мембрана; 10 - втулка резьбовая; 11 - пружина; 12 - сухарик; 13 - баллончик с рабочим газом;
б) вид огнетушителя: 14 – сетка пеногенератора; 15 – пеногенератор; 16 – шланг; 17 – рукоятка; 18 – трубка сифонная; 19 – корпус

В воздушно-эмульсионных огнетушителях в качестве заряда используют водный раствор фторсодержащего пленкообразующего пенообразователя, а в качестве насадка – любой водный распылитель. Эмульсия образуется при ударе капель распыленного заряда огнетушителя о горящую поверхность, на которой создается тонкая защитная пленка, а получающийся вспененный слой воздушной эмульсии предохраняет ее от воздействия пламени.

Воздушно-пенные и воздушно-эмульсионные огнетушители выпускаются в закачном исполнении или с источником вытесняющего газа. Время работы огнетушителей не менее 15с и тушение пожара не представляет серьезных трудностей, но тем не менее требует определенных навыков.

Недостатками воздушно-пенных и воздушно-эмульсионных огнетушителей являются:

- возможность замерзания рабочего раствора при отрицательных температурах;
- невысокая стойкость и высокая коррозионная активность огнетушащего заряда;
- ограничения в применении для тушения сильно нагретых поверхностей или расплавленных и бурно реагирующих с водой веществ;
- недопустимость применять для тушения пожаров электрооборудования, находящегося под напряжением.

При пожаре, чтобы привести огнетушитель в действие**:**

1. Снять огнетушитель с кронштейна, поднести его к очагу загорания.

2. Снять предохранительное кольцо (рис.7.2 поз. 8) и направить пеногенератор (поз. 15) на горящий предмет.

3. Ударить по пусковой кнопке (поз. 6).

Порошковый огнетушитель ОП-1. Порошковые огнетушители предназначены для тушения загораний легковоспламеняющихся и горючих жидкостей, твердых горючих материалов, электроустановок под напряжением, а также для тушения пожаров на объектах с большими материальными ценностями.

Порошковые огнетушители состоят из пластмассового или металлического корпуса, заполняемого специальным порошком. Основу порошков составляют соли, к которым добавляют вещества, препятствующие образованию комков и способствующие плавлению, а также красители, например охру. Попадая на горящую поверхность, порошок создает слой, изолирующий ее от кислорода.

Огнетушитель ОП-1 прерывистого действия и многократного использования представляет собой корпус, в котором находится порошковый состав, и навинчиваемую на корпус головку. Для приведения огнетушителя в действие необходимо рычаг резко поднять вверх до отказа. При этом хвостовик рычага нажимает на шток. Шток, преодолевая сопротивление пружины, перемещается вниз, открывает клапан и прокалывает иглой мембрану баллончика со сжатым углекислым газом. Диоксид углерода по сифонной трубке поступает в корпус огнетушителя и создает в нем давление, достаточное для выброса порошка через щелевую насадку. Опуская рычаг вниз, работу огнетушителя можно приостановить.

Порошковые огнетушители чаще всего применяют при возникновении огня в автомобилях, автобусах и тракторах.

Существует разновидность порошковых огнетушителей – самосрабатывающие. Например, огнетушитель ОСП-1 представляет собой стеклянную колбу в металлической оправе длиной 500 мм и диаметром 54 мм, заполненную порошком. В середине колбы находится прослойка специального твердого вещества, переходящего в газообразное состояние при температуре

100^0С. Создаваемое при температуре давление разрывает колбу, что приводит к импульсному выбросу порошка, который разбрасывается в пространстве объемом 5…8 м^2, засыпая источник пожара. Такие огнетушители эффективны в помещениях малого объема (в закрытых электрораспределительных устройствах, небольших складах, бытовых помещениях, гаражах и т.п.). При ручном использовании огнетушителей типа ОСП колбу разбивают с одного из торцов и засыпают горящий участок порошком.

Определение необходимого количества первичных средств пожаротушения

При определении видов и количества первичных средств пожаротушения следует учитывать физико-химические и пожароопасные свойства горючих веществ, их отношение к огнетушащим веществам, а также площадь производственных помещений, открытых площадок и установок.

Комплектование технологического оборудования огнетушителями осуществляется согласно требованиям технических условий (паспортов) на это оборудование или соответствующим правилам пожарной безопасности.

Выбор **типа и расчет** необходимого количества огнетушителей рекомендуется производить в зависимости от их огнетушащей способности, предельной площади, класса пожара горючих веществ и материалов в защищенном помещении или на объекте.

Выбор типа огнетушителя (передвижной или ручной) обусловлен размерами возможных очагов пожара. При их значительных размерах необходимо использовать передвижные огнетушители.

Расстояние от возможного очага пожара до места размещения огнетушителя не должно превышать 20 м для общественных зданий и сооружений, 30 м для помещений категорий А, Б, и В, 40 м для помещений категории Д.

Каждый огнетушитель, установленный на объекте, должен иметь порядковый номер, нанесенный на корпус белой краской. На него заводят паспорт по установленной форме.

Размещение первичных средств пожаротушения в коридорах, проходах не должно препятствовать безопасной эвакуации людей. Их следует располагать на видных местах вблизи от выходов из помещений на высоте не более 1,5 м.

Необходимое количество пожарных щитов и их тип определяются в зависимости от категорий помещений, сооружений, технологических установок по взрывопожарной и пожарной опасности, предельной защищаемой площади одним пожарным щитом и класса пожара. Пожарные щиты комплектуются первичными средствами пожаротушения, немеханизированным пожарным инструментом и инвентарем в соответствии с нормативными требованиями.

Автоматические установки пожаротушения

Спринклерные установки водяного пожаротушения (СУВП) применяются в помещениях с обычной пожарной опасностью для локального тушения по площади.

Спринклерная установка работает следующим образом: при возникновении пожара разрушается тепловой замок спринклера, вода из распределительной сети попадает в очаг пожара, давление в распределительном и магистральном трубопроводах падает, что вызывает открытие клапана узла управления, и вода поступает к вскрывшемуся спринклеру. Одновременно с универсального сигнализатора давления подаётся электрический сигнал о возникновении и начале тушения пожара. Падение давления в импульсном устройстве замыкает контакты электроконтактного манометра, и приборы управления формируют импульс на запуск электродвигателя насоса.

Дренчерные установки применяют обычно для тушения твердых горючих материалов, требующих повышенных удельных расходов (резинотехнические изделия, синтетические смолы и пластмассы, целлулоидные изделия и т.п.), а также для отдельных видов горючих жидкостей (в частности, лаков и красок). Конструктивно ДУВП отличается от СУВП видом оросителя, типом клапана в узле управления, а также наличием самостоятельной побудительной системы для дистанционного и местного включения.

Автоматическое (дистанционное) включение дренчерных установок осуществляют от побудительной сети с легкоплавкими замками или спринклерными оросителями, от автоматических пожарных извещателей, а также от технологических датчиков. Ниже на рисунке приводится принципиальная схема дренчерной установки водяного пожаротушения. На схеме показаны два вида привода дренчерной установки: с помощью спринклерной побудительной сети и тросовой системы, также широко используется электрический привод от пожарных извещателей.

Установка работает следующим образом. При пожаре вскрывается спринклер, вода выходит из побудительной сети, давление в ней падает, в результате чего срабатывает клапан узла управления и вода поступает в дренчерную секцию. Падение давления в пневмобаке (импульсном устройстве) вызывает срабатывание электроконтактного манометра, формируются командные импульсы на открывание задвижек с электроприводом и включение электродвигателя насоса и сигнальный импульс на приёмно- контрольный прибор сигнализации.

Контрольные вопросы и задания

1. Как классифицируются средства пожаротушения? Обоснуйте подбор первичных средств пожаротушения.

2. Что такое огнетушитель и каким образом их классифицируют?

3. Как устроен, каков принцип действия, каковы условия использования огнетушителя ОУ?

4. Как устроен, каков принцип действия, каковы условия использования огнетушителя ОП?

5. Как устроен, каков принцип действия, каковы условия использования огнетушителя ОВП?

6. Каков принцип действия огнетушителя, каковы условия использования ОСП?

7. Какие виды автоматических установок пожаротушения вам известны, охарактеризуйте принцип их работы.

Занятие 8. ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ТРУДА (ОСВЕЩЕННОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОМЕЩЕНИЙ)

Цель работы

Освоение методик контроля уровней естественной и искусственной освещенности в производственных помещениях и на рабочих местах. Приобретение практических навыков работы с нормативными данными и оценки естественного и искусственного видов освещения по выданному преподавателем заданию и необходимым для выполнения материалам.

Порядок выполнения работы

Изучить материал параграфа и проверить усвоение путем ответа на контрольные вопросы.

В соответствии с выданным заданием исследовать и сделать оценку естественного освещения в помещении: указать вид естественного освещения. Охарактеризовать рабочее место по разряду зрительной работы в зависимости от размера объекта различения; по виду работы в соответствии со степенью точности и по величине нормативного коэффициента естественного освещения. Определить коэффициенты и углы освещенности.

В соответствии с заданием исследовать и сделать оценку искусственного освещения в помещении: указать вид искусственного освещения. Определить характер выполняемой работы в зависимости от размера объекта различения; разряд и подразряд зрительной работы на основе характеристики фона и контраста объекта различения с фоном.Установить нормируемый уровень искусственной освещенности поверхности рабочего места. Выявить изменение уровня искусственной освещенности рабочей поверхности и построить графическую зависимость в зависимости от высоты подвеса светильника.

Сделать вывод о соответствии фактических уровней естественной и искусственной освещенности нормативному, в соответствии с представленными в приложении требованиями СНиП. При отклонении от нормы уровней освещенности разработать мероприятия по улучшению освещенности лаборатории и рабочего места.

Виды и показатели освещения помещений и рабочих мест

Свет представляет собой часть спектра электромагнитных излучений с длиной волны от 380 до 780 нм (воспринимаемое глазом видимое излучение). Около 90% всей информации поступает в наш мозг именно через глаза, таким образом, зрение является главным «информатором» человека. Соответственно недостаточное или нерациональное освещение не только затрудняет работу и ведет к снижению производительности труда, но и может явиться также причиной травматизма, а постоянное перенапряжение зрения может привести к его ослаблению.

Для создания благоприятных и безопасных условий работы производственное освещение должно отвечать определенным требованиям:

- соответствовие характеру выполняемых зрительных работ и установленным гигиеническим нормам;
- оптимальная направленность светового потока;
- отсутствие резких теней на рабочей поверхности;
- равномерность и устойчивость освещения на рабочей поверхности, а также в пределах окружающего пространства;
- отсутствие в поле зрения повышенной яркости светящихся поверхностей, вызывающей нарушение зрительных функций (ослепленности);
- спектральный состав света, обеспечивающий правильную цветопередачу (в отдельных случаях усиливающий цветовые контрасты).

Совершенство производственного освещения характеризуется **количественными и качественными показателями.**

К количественным показателям относятся: освещенность, световой поток, сила света, яркость, коэффициент отражения.

К качественным показателям относятся: объект различения, фон, контраст объекта с фоном, видимость, показатель ослепленности, коэффициент пульсации ослепленности.

В зависимости от источника света освещение может быть естественным, искусственным и совмещенным.

Естественное освещение осуществляется солнцем и рассеянным светом небосвода. Искусственное – лампами накаливания и газоразрядными лампами. Совмещенное освещение представляет собой комбинацию естественного и искусственного видов освещения.

По конструктивному исполнению естественное освещение подразделяется на верхнее, боковое и комбинированное (сочетание верхнего и бокового освещений), а искусственное – на общее и комбинированное.

При комбинированном искусственном освещении кроме светильников общего назначения устанавливаются светильники местного освещения для увеличения уровня освещенности на рабочих местах. Причем доля общего

освещения при использовании комбинированного освещения должна составлять не менее 10%. Применение одного местного освещения не допускается.

В качестве единицы освещенности принят «люкс» (лк), и обозначается буквой Е.

Люкс – представляет собой отношение светового потока F (люмен) к площади S ($м^2$), на которую он распространяется:

$$E = \frac{F}{S}. \quad (8.1)$$

Исследование и оценка естественного освещения

Естественное освещение внутри помещения складывается из прямого, рассеянного и отраженного света, проникающего через световые фонари и различные виды остекления. Оно зависит от ряда факторов:

- географической широты местности,
- ориентации здания и помещения;
- числа, величины и конструкции окон, загрязненности стекла;
- затеняющего влияния противостоящих зданий;
- внутренней планировки помещения;
- цвета стен и т. д.

Оценка освещения осуществляется аналитическим и графическим способами.

Аналитический способ определения освещенности

Аналитический способ оценки естественного освещения в свою очередь подразделятся на две группы методов: ***светотехнические и геометрические***.

К светотехническим методам относится: определение коэффициента естественной освещенности **(КЕО)**, к геометрическим методам относится установление светового коэффициента – **СК**; коэффициента заложения – **КЗ**; угла падения; угла отверстия.

Абсолютная освещенность на рабочем месте (в данной точке) измеряется люксметром. Однако абсолютная освещенность на рабочем месте дает представление об освещенности только в момент измерения. Более полное представление об освещенности дает относительная освещенность. Относительная освещенность определяется при помощи **коэффициентов** (КЕО, СК, КЗ) и **углов** (падения, отверстия).

КЕО – коэффициент естественного освещения, который вычисляется в процентах по формуле:

$$КЕО = (E_{вн} \cdot 100\%) / E_{нр}, \quad (8.2)$$

где $E_{вн}$ – освещенность на рабочем месте (внутри помещения);

$E_{нр}$ – наружная освещенность (под открытым небом) горизонтальной плоскости, соответствующей плоскости рабочего места.

Для различных помещений в зависимости от характера зрительной работы установлены оптимальные величины КЕО.

Определение величин $E_{вн}$ и $E_{нр}$ производится люксметром последовательно в помещении и затем уже под открытым небом, при этом люксметр должен быть защищен экраном от прямых солнечных лучей. В случаях, когда измерение освещенности вне здания сопряжено с трудностями или не возможно, соответствующее значение можно определить по данным среднесуточной освещенности с помощью графика светового климата данной местности (Е).

Различают **нормируемую и фактическую величину** КЕО. Для оценки интенсивности естественного освещения необходимо знать нормируемую величину KEO_N и сравнить ее с фактической *КЕО*. Нормируемое значение KEO_N (%) для зданий, располагаемых в различных районах светового климата России определяется по формуле:

$$KEO_N = KEO_н \cdot m_N, \qquad (8.3)$$

где N – номер группы обеспеченности естественным светом в соответствии со СНиП (в Самарской области номер группы – 2);

$KEO_н$ – нормативное значение КЕО, определяемое с учетом характера зрительной работы (для помещений жилых, общественных и административно-бытовых зданий);

m_N – коэффициент светового климата без учета прямого солнечного света в зависимости от района расположения здания на территории России, для Самарской области (табл.8.1).

Таблица 8.1

Коэффициент светового климата для Самарской области (административный район №2)

Световые проемы	Ориентация световых проемов по сторонам горизонта	Коэффициент светового климата, m_N
В наружных стенах зданий	С	0,9
	СВ, СЗ	0,9
	З, В	0,9
	ЮВ, ЮЗ	0,85
	Ю	0,85

После того как установлена нормируемая величина $КЕО_N$, переходят к измерению фактического значения КЕО с помощью люксметра. Затем необходимо сравнить измеренную величину КЕО на рабочем месте с нормативом для аудиторий и сделать вывод о характере освещенности.

Световой коэффициент СК – это коэффициент, учитывающий зависимость освещенности от соотношения площади остекленной поверхности окон к площади помещения:

$$СК = S\ окон / S\ пола\ , \quad (8.4)$$

где *S* окон – площадь окон, м^2;

S пола – площадь пола, м^2.

При помощи мерной ленты измеряют площадь остекленной части всех окон (без оконных переплетов) и суммируют полученные величины (S). Затем измеряют площадь пола (S) и находят СК по формуле (1.4). Удовлетворительная естественная освещенность будет в том случае, если СК для аудитории и классных комнат до 0,2; для жилых помещений – до 0,1.

Коэффициент заложения КЗ – это коэффициент, определяемый соотношением глубины помещения (расстояние от окна до противоположной стены) к высоте от пола до верхнего края окна:

$$КЗ = h / H\ , \quad (8.5)$$

где *h* – высота пола до верхнего края окна, м;

H – глубина помещения, м.

Хорошее освещение достигается при КЗ не более 2,5.

Угол падения – это показатель, который позволяет судить о величине светового потока, падающего на рабочее место. Угол падения – это угол *α=ABC* между линией, проведенной от рабочего места горизонтально в направлении к окну *(BC),* и линией, проведенной от рабочего места к верхнему краю окна *(BA)* (рис. 1).

$$tg\ \alpha = h / l\ , \quad (8.6)$$

где α – угол падения, град;

h – высота окна, м;

l – расстояние от окна до рабочего места, м.

С помощью рулетки измеряются расстояние от своего рабочего места горизонтально до окна и расстояние от рабочего места до верхнего края окна, т. е. определяют стороны треугольника *ABC* (рис. 8.1) и с помощью таблицы натуральных значений тангенсов (табл. 8.2) определяют угол падения света (α или *ABC);* удовлетворительное значение освещенности на рабочем месте соответствует значениям угла падения не менее 27°.



Рис. 8.1. Углы освещенности

Максимальное значение естественной освещенности – это освещенность со всего небосвода. Она ограничена оконным проемом или углом падения света; кроме того, часть небосвода ограничивается противостоящими зданиями и сооружениями, возможно деревьями. Это учитывается при определении угла отверстия.

Угол отверстия – это угол $\beta=ABD$ между двумя линиями: линией, проведенной от рабочего места к верхнему краю окна (*BA*), и воображаемой линией, проведенной от рабочего места к верхней точке противоположного здания (*BD*), видимого через окно (рис. 8.1).

Таблица 8.2

Натуральные значения тангенсов углов

Угол, град.	Тангенс угла	Угол, град.	Тангенс угла	Угол, град.	Тангенс угла
1	2	1	2	1	2
1	0,01	16	0,287	31	0,601
2	0,035	17	0,306	32	0,625
3	0,052	18	0,325	33	0,649
4	0,070	19	0,344	34	0,675
5	0,087	20	0,364	35	0,700
6	0,105	21	0,384	36	0,727
7	0,123	22	0,404	37	0,734
8	0,141	23	0,424	38	0,781
9	0,158	24	0,445	39	0,810
10	0,176	25	0,466	40	0,839
11	0,194	26	0,488	41	0,869
12	0,213	27	0,510	42	0,900
13	0,231	28	0,532	43	0,933
14	0,249	29	0,554	44	0,966
15	0,268	30	0,577	45	1,000

Для определения угла отверстия на каждом рабочем месте с помощью рулетки измеряют расстояния:

BC – от исследуемой точки рабочего места до окна;

BD’ – от исследуемой точки рабочего места до точки пересечения на стекле линии, мысленно проведенной от той же точки рабочего места до наивысшей точки противоположного здания;

AD’ – расстояние от горизонтальной проекции исследуемой точки рабочего места на стекле до верхнего края окна.

По формуле 1.7 определяем тангенс угла $\beta=ABD$

$$tg\,\beta = AD' / BD', \qquad (8.7)$$

где β – угол отверстия, град;

AD’ и *BD’* – измеренные расстояния, м.

Затем, по таблице натуральных значений тангенсов (табл.8.2), определяется угол отверстия *ABD’ (β)*.

Чем больше угол отверстия, тем больше инсоляция помещения в целом и освещенность на рабочих местах. Удовлетворительное естественное освещение достигается в том случае, если угол отверстия не менее 5°.

Графический способ определения освещенности

При использовании графических зависимостей определение показателей уровня при боковом освещении осуществляют в следующей последовательности:

1) определяют непосредственным измерением или по строительным чертежам площадь S_o (м^2) световых проемов – окон, площадь S_n (м^2) освещаемой части пола помещения и находят их отношение S_o / S_n;

2) определяют глубину d_n (м) помещения от световых проемов до расчетной точки, высоту h_o (м) верхней грани световых проемов (окон) над уровнем рабочей поверхности и находят их отношение d_n / h_o;

3) с использованием графика, изображенного на рисунке 8.2, по значениям отношения S_o / S_n и d_n / h_o находят значение коэффициента естественной освещенности *КЕО*.

Для определения размеров оконных проемов, обеспечивающих требуемое по условиям трудовой деятельности значение $КЕО_N$, можно использовать график, изображенный на рисунке 3. По графику на пересечении вычисленного значения d_n / h_o (точка А) и необходимой величины *КЕО* (точка Б) определяют требуемое значение S_o / S_n (точка В), выраженное в процентах. Далее вычисляют требуемую площадь световых проемов S_o.

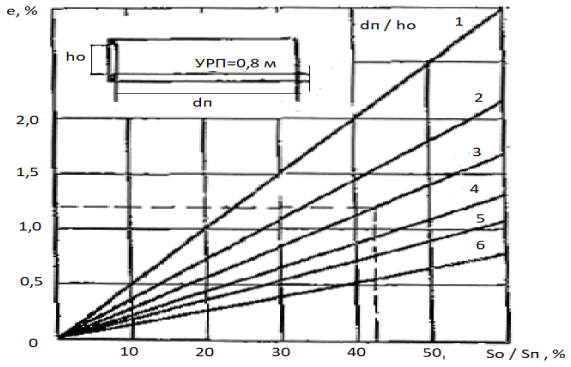


Рис. 8.2. Определение коэффициента естественной освещенности по значению площади светового проема и освещаемой площади пола

Графики, приведенные на рисунках 8.2 и 8.3, построены для окон с двумя слоями листового оконного стекла в спаренных металлических открывающихся переплетах. Если проектом предусмотрены другие типы

заполнителей световых проемов, то найденное по графику рисунка 2 значение *КЕО* необходимо умножить на поправочный коэффициент k_n, значения которого для наиболее распространенных заполнителей световых проемов представлены в таблице 8.3.

Таблица 8.3

Значения поправочного коэффициента (k_n)

Тип остекления	Кп
Однослойное остекление в стальных одинарных глухих переплетах	1,26
Тоже в открывающихся переплетах	1,05
Один слой оконного стекла в деревянных открывающихся переплетах	1,05
Два слоя оконного стекла в стальных открывающихся переплетах	0,75
Пустотелые стеклянные блоки	0,70

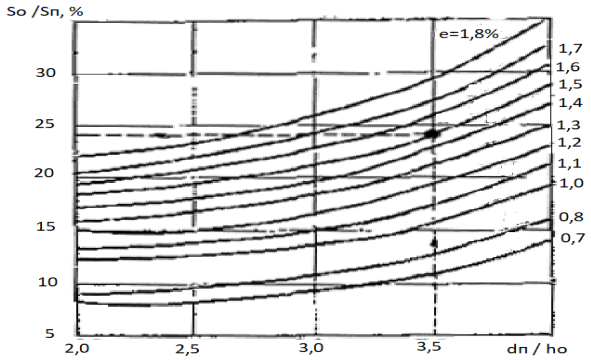


Рис. 8.3. Определение коэффициента естественной освещенности по глубине и помещения и высоте световых проемов

Исследование и оценка искусственного освещения

Проектируемое искусственное освещение определяется многими показателями:

- самой системой освещения – общее, местное или комбинированное;
- типом источника света – электрические лампы накаливания или люминесцентные лампы;
- типом осветительных приборов – светильники прямого, рассеянного или отраженного света;
- количеством, характером размещения и высотой подвеса осветительных приборов;
- мощностью отдельных ламп и их общей мощностью (ватт);
- защитной арматурой источника света, возможностью его очистки от загрязнений и соответствия художественной отделке помещения.

В качестве источников искусственного освещения в настоящее время чаще всего используются лампы накаливания и люминесцентные. Лампы накаливания дают ровный, сплошной спектр излучения, близкий к естественному, однако они неэкономичны. На световое излучение идет всего от 5 до 18% потребляемой энергии. Газоразрядные, люминесцентные лампы более экономичны, но в большинстве случаев не обеспечивают правильную цветопередачу, особенно для окраски синтетических материалов.

В данной работе оценивается количественная и качественная стороны искусственного освещения. Количественная оценка искусственного освещения производится путем сравнения измеренной люксметром освещенности помещения с соответствующими нормами искусственного освещения для жилых, общественных зданий и производственных помещений. Некоторые показатели качественной стороны искусственного освещения также нормируются, например, равномерность освещенности помещения и степень яркости видимых частей светильников. Удовлетворительно оценивается искусственное освещение в том случае, если освещенность самого светлого места в помещении не более, чем в 3 раза, превышает освещенность самого темного места.

При комбинированной системе освещения равномерная освещенность в помещении достигается в том случае, если освещенность от светильников общего освещения составляет не менее 10% от нормы комбинированного освещения, но не менее 100 лк при люминесцентных лампах и 30 лк при лампах накаливания. В противном случае наблюдается быстрое утомление зрения из-за необходимости адаптации к разнице между освещенностью рабочей поверхности и общей освещенностью в помещении.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте основные требования к производственному освещению.

2. Перечислите количественные и качественные показатели производственного освещения.

3. Как определить коэффициент заложения и световой коэффициент?

4. От каких факторов зависит естественное освещение?

5. Как определяется коэффициент естественного освещения аналитическим и графическим методом?

6. Как классифицируется освещение по конструктивному исполнению?

7. Поясните порядок проведения измерений освещенности посредством применения люксметра.

Занятие 9. ОЦЕНКА УСЛОВИЙ ТРУДА (МИКРОКЛИМАТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОМЕЩЕНИЙ)

Цель работы

Ознакомление с нормативными требованиями и методикой измерения параметров микроклиматических условий воздуха рабочей зоны. Освоение методов исследования микроклимата. Приобретение опыта объективной санитарно-гигиенической оценки существующих микроклиматических условий производственных помещений с разработкой рекомендаций по их нормализации по выданному преподавателем заданию и необходимым для его выполнения материалам.

Порядок выполнения работы

Изучить материалы параграфа и проверить усвоение путем ответа на контрольные вопросы.

В соответствии с выданным заданием определить текущий период года по среднесуточной температуре наружного воздуха и категорию выполняемых работ в исследуемом помещении.

Определить характеристики влажности воздуха расчетным, графическим и упрощенным способами.

Оценить комфортность метеорологических условий посредством определения для условий исследуемого помещения величин эффективной и эквивалентно-эффективной температур (ЭТ и ЭЭТ) по номограмме. В зависимости от ситуации определить параметр, регулирование которого позволит создать условия теплового «комфорта» для работающих в данном помещении.

Оценить микроклимат на рабочем месте по каждому микроклиматическому параметру путем сравнения фактических значений с установленными оптимальными и допустимыми нормами. Сделать выводы с разработкой рекомендаций по нормализации параметров микроклимата в случае их несоответствия нормируемым величинам.

Общие сведения

Метеорологические условия (микроклимат) производственных помещений – это климат внутренней среды помещений, который определяется действующими на организм человека сочетаниями **температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха, теплового облучения.**

Государственный стандарт «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» устанавливает оптимальные и допустимые значения температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха в рабочей зоне производственных помещений с учетом **времени года** и **категории работ.**

Холодный период – это период с температурой наружного воздуха ниже +10°С; тёплый – с температурой +10°С и выше.

Категории работ: легкая; средней тяжести; тяжелая.

Рабочей зоной является пространство до 2 м по высоте от уровня пола или площадки с местами постоянного или временного пребывания работающих. Постоянным считается рабочее место, на котором работающий находится более 50% рабочего времени за смену или более 2 ч непрерывно.

В условиях производства человек находится под комплексным воздействием температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха. Регуляция воздействия метеорологических условий на человека обусловлена процессом теплообмена между организмом человека и окружающей средой. В условиях производства человек должен иметь нормальный тепловой обмен с окружающей средой, то есть количество тепла, вырабатываемое организмом в единицу времени, должно быть равно количеству тепла, отдаваемого с поверхности тела в окружающую среду. Взаимосвязь параметров микроклимата с тепловым равновесием организма показана на схеме (рис. 9.1).

Комплексное воздействие на организм человека оптимальных (или допустимых) метеорологических параметров создает тепловое равновесие между телом человека и окружающей средой, обеспечивая нормальный режим терморегуляции, что исключает
возможность перегрева или переохлаждения организма человека и не может отрицательно влиять на состояние здоровья человека и производительность труда.

Сочетание параметров микроклимата (температуры, относительной влажности и скорости движения воздуха) должно быть таким, чтобы тепловое равновесие соответствовало зоне хорошего самочувствия человека, то есть зоне «комфорта». Из схемы взаимосвязи параметров микроклимата с тепловым равновесием организма видно, что при срыве адаптационных процессов наступают патологические изменения различных видов.

Для оценки комфортности метеорологических условий вводятся условные единицы измерений, так называемые эффективная и эквивалентно-эффективная температуры (*ЭТ* и *ЭЭТ*). Для оценки и контроля, удовлетворяют ли метеорологические условия на рабочем месте санитарно-гигиеническим требованиям, т.е. являются или нет параметры воздушной среды оптимальными, проводится исследование метеорологических условий на рабочем месте и полученные результаты сравниваются с нормами (оптимальными и допустимыми значениями).

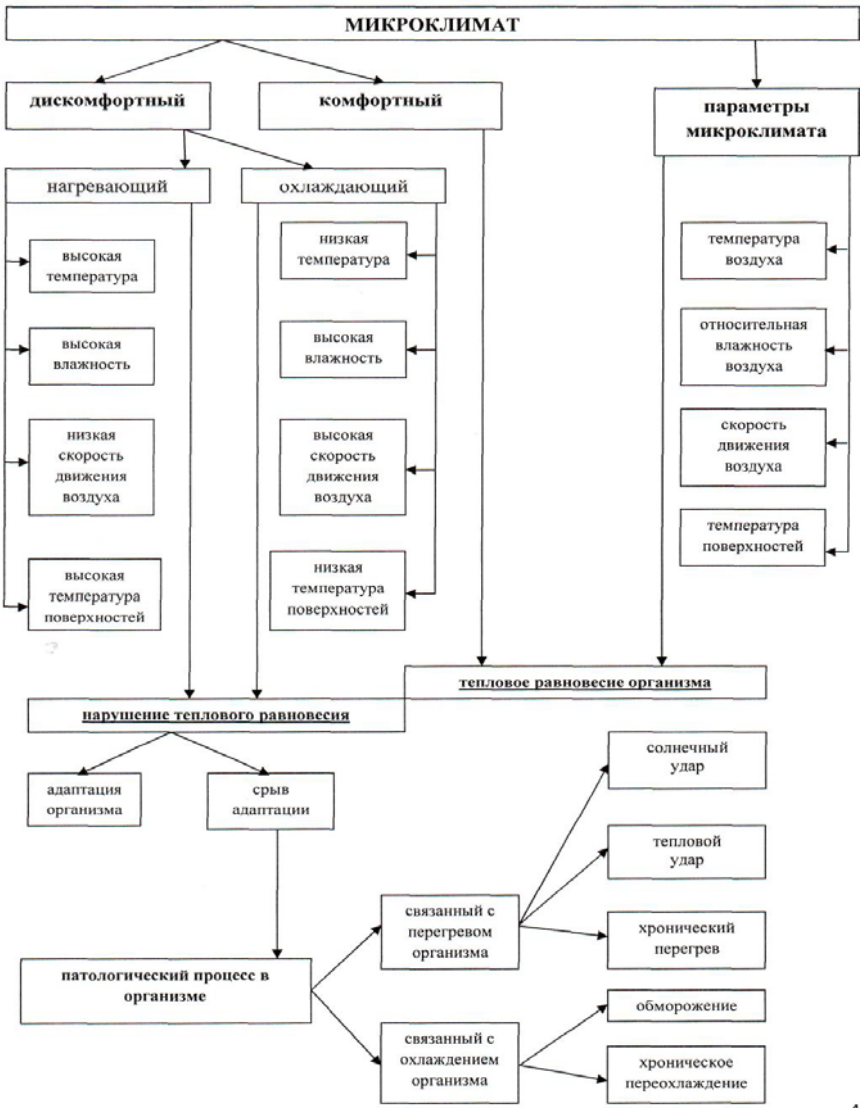


Рис. 9.1. Схема взаимосвязи микроклимата с тепловым равновесием организма

Измерение показателей микроклимата проводятся не менее 3-х раз в смену (в начале, середине и в конце). При работах, выполняемых сидя, **температура, влажность, скорость движения воздуха** измеряются на высоте 1,0 от пола или рабочей площадки. При работах, выполняемых стоя – на высоте – 1,5 м.

Измерение параметров микроклимата в помещении

Измерение температуры воздуха

Измерение температуры воздуха в производственных помещениях обычно сочетается с определением его влажности и производится **по «сухому» термометру** психрометра. В тех случаях, когда не требуется одновременного определения температуры и влажности воздуха, используется обычный ртутный термометр со шкалой на 100°С.

Для выражения одинаково воспринимаемого тепла и холода при различных комбинациях микроклиматических параметров приняты термины: эффективная температура и эквивалентно-эффективная температура.

Эффективной температурой (*ЭТ*) называется показатель, характеризующий комплекс микроклиматических условий, вызывающий одинаковый эффект и обусловленный двумя факторами: температурой и влажностью воздуха.

Эквивалентно-эффективной температурой (*ЭЭТ*) называется показатель, характеризующий комплекс микроклиматических условий, вызывающий одинаковый эффект и обусловленный тремя факторами: температурой, влажностью и скоростью движения воздуха.

Эффективная и эквивалентно-эффективная температура определяются по номограмме (рис. 9.2). Для этого:

- снимаются показания «сухого» и «влажного» (смоченного) термометров стационарного психрометра;

- определяются ЭТ и ЭЭТ по номограмме проекцией точки пересечения прямой, соединяющей показания сухого и влажного термометров, с соответствующей линией скорости движения воздуха, на линию эффективных или эквивалентно-эффективных температур.

Точка А, соответствующая температуре воздуха, измеренной по «сухому» термометру, откладывается по левой шкале номограммы и соединяется с точкой Б на правой шкале, соответствующей температуре «влажного» термометра. Точка пересечения прямой, соединяющей значения температур с кривой скорости движения воздуха равной 0 м/с дает эффективную температуру, а с любой другой кривой скорости движения воздуха – эквивалентно-эффективную температуру.

Если при определенной категории работ и значении ЭТ, ЭЭТ воздуха тепловое ощущение находится на уровне комфортного, то при более высокой эффективной и эквивалентно-эффективной температурах оно характеризуется как ощущение перегрева, при более низкой возникает ощущение излишнего охлаждения. Чем больше отклонение ЭТ и ЭЭТ от комфортного, тем выше степень дискомфорта. На номограмме квадратом выделена зона

комфорта и приведены средние летняя и зимняя линии комфорта. Если найденное значение ЭТ будет находиться в пределах «зоны комфорта», то это значит, что весь комплекс метеорологических факторов обеспечивает нормальный тепловой обмен между человеком и окружающей средой. Если ЭТ находится за пределами «зоны комфорта», то по номограмме по двум известным величинам всегда можно найти третий оптимальный параметр, который в сочетании с двумя другими обеспечивает нормальный тепловой обмен, то есть обеспечивает условия «комфорта».

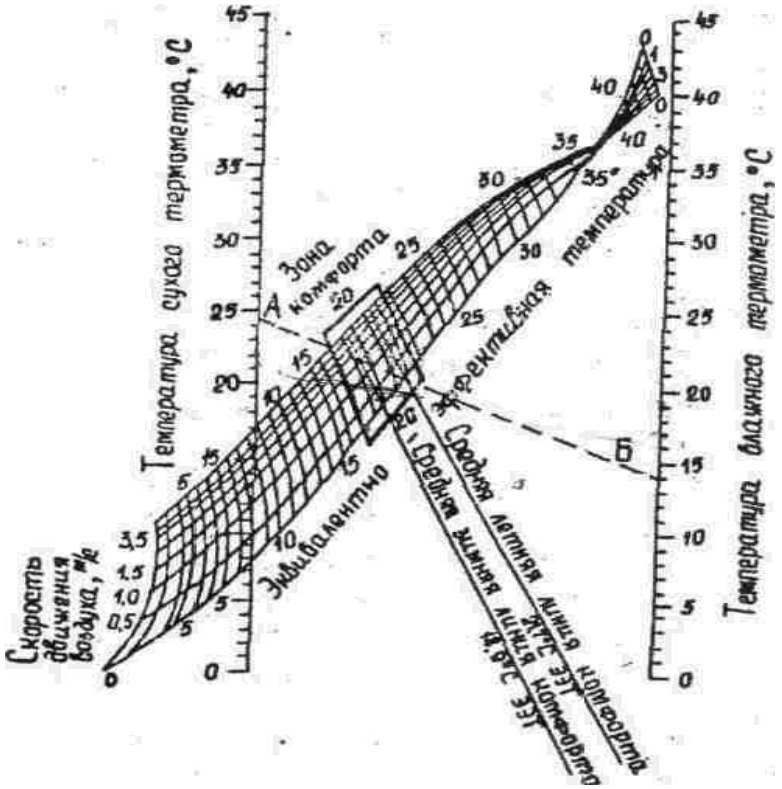


Рис. 9.2. Номограмма эффективных и эквивалентно-эффективных температур

Определение влажности воздуха

Для гигиенической характеристики влажности воздуха используется ряд показателей: **абсолютная, относительная влажность, дефицит насыщения.**

Абсолютная влажность (г/м^3) – количество водяных паров в граммах, содержащихся в данный момент в единице объема воздуха м^3.

Абсолютную влажность вычисляют по формуле:

$$a = E'-0,5(T- T') (P/755) \quad , \qquad (9.1)$$

где a – искомая абсолютная влажность, г/м^3;

E' – давление насыщенного пара при температуре «влажного» (смоченного) термометра мм. рт. ст. (табл. 9.1);

T – температура сухого термометра, ^{0}С;

T' – температура влажного термометра, ^{0}С;

P – барометрическое давление в момент наблюдения, мм рт. ст., а 755 среднее барометрическое давление, мм. рт. ст.

По мере накопления водяного пара в воздухе он приближается к состоянию насыщения и абсолютная влажность к своему максимальному значению при данной температуре.

Максимальная абсолютная влажность (A, г/м^3) – масса водяных паров, насыщающих воздух при данной температуре (табл. 9.1).

Наибольшее гигиеническое значение имеют **относительная влажность** воздуха и **дефицит насыщения**, которые дают более полное представление о степени насыщенности воздуха водяными парами.

Дефицит насыщения определяется как разница между абсолютной и максимальной влажностью**.**

Относительная влажность (f, %) – это отношение абсолютной влажности к максимальной при заданной температуре, выражается в процентах. Относительную влажность вычисляют по формуле, по таблицам (графику) или упрощенным методом.

Расчет относительной влажности проводится по формуле:

$$f = a / A \ *100 \ , \qquad (9.2)$$

где f – относительная влажность, %;

a – абсолютная влажность, г/м^3;

A – масса водяных паров, насыщающих воздух (по показаниям «сухого» термометра), г/м^3 (табл. 9.1).

Определение относительной влажности **упрощенным методом** сводится к тому, что при разнице в показаниях «сухого» и «влажного» (смоченного) термометров в 1°С относительная влажность понижается на 10% от величины полного насыщения (100%).

Таблица 9.1

Максимальная значения влажности воздуха
в состоянии насыщения при различной температуре

Температура, °С	Давление насыщенного пара, мм рт. ст.	Масса водяных паров, насыщающих воздух, г/м^3	Температура, °С	Давление насыщенного пара, мм рт. ст.	Масса водяных паров, насыщающих воздух, г/м^3
1	2	3	1	2	3
-15	1,400	1,571	20	17,391	17,164
- 10	2,098	2,300	21	18,495	18,204
- 9	2,261	2,488	22	19,659	19,286
- 8	2,456	2,674	23	20,888	20,450
- 7	2,666	3,883	24	22,184	21,604
- 6	2,890	3,111	25	23,550	22,867
- 5	3,113	3,360	26	24,988	24,190
- 4	3,387	3,614	27	26,505	25,582
- 3	3,662	3,902	28	28,101	27,004
- 2	3,955	4,191	29	29,782	28,529
- 1	4,267	4,522	30	31,584	30,139
0	4,600	4,874	31	32,406	31,890
1	4,940	5,21	32	35,359	33,640
2	5,302	5,574	33	37,411	35,180
3	5,687	5,963	34	39,565	37,400
4	6,097	7,370	35	41,827	49,410
5	6,534	6,791	36	44.201	42,510
6	6,998	7,260	37	46,691	43,710
7	7,492	7,734	38	49,302	46,000
8	8,017	8,252	39	52,039	48,400
9	8,574	8,793	40	54,905	50,910
10	9,165	9,372	41	57,910	53,200
11	9,792	9,976	42	61,055	56,260
12	10,457	10,617	43	64,346	59,090
13	11,162	11,284	44	67,790	62,050
14	11,908	12,018	45	71,390	65,140
15	12,699	12,763	46	75,158	68,360
16	13,536	13,552	47	79,093	71,730
17	14,421	14,391	48	83,204	75,220
18	15,357	15,329	49	87,499	78,860
19	16,364	16,203	50	91,982	82,630

Влажность воздуха определяют с помощью психрометра (станционного или аспирационного). Аспирационный психрометр (психрометр Ассмана) состоит из двух ртутных термометров, каждый из которых заключен в металлическую оправу, что исключает влияние на них внешних тепловых излучений (рис. 9.3). В верхней части прибора, в аспирационной головке,

находится аспиратор, с помощью которого в центральной трубке и затем в раструбах, где находятся резервуары термометров создается воздушный поток с постоянной скоростью 0,1 м/с. Резервуар одного из термометров обернут гигроскопической тканью, которая увлажняется дистиллированной водой перед началом наблюдений.

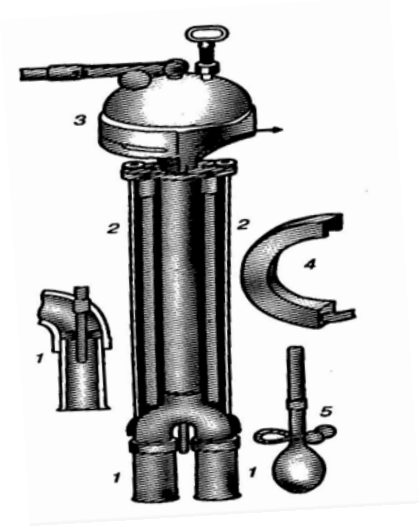


Рис. 9.3. Психрометр Ассмана
1 – защитные планки; 2 – термометры; 3 – аспиратор; 4 – ветровая защита; 5 – пипетка для смачивания

Порядок работы с психрометром Ассмана:

- подвесить прибор на соответствующей высоте;
- с помощью пипетки смочить дистиллированной водой ткань на «влажном» термометре, прибор должен быть при этом расположен вертикально головкой вверх, уровень воды в пипетке должен быть ниже края примерно на 1 см;
- завести ключом аспиратор в аспирационной головке до упора, но осторожно, чтобы не сорвать резьбу;
- через 4-5 минут снять отсчет по «сухому» и «влажному» термометрам;
- по психрометрическому графику (рис. 9.4) или психрометрическим таблицам (табл. 9.2) определить относительную влажность воздуха. По вертикальным линиям графика отметить показания сухого термометра, а по наклонным – показания влажного термометра. На пересечении этих линий получают значение относительной влажности, выраженное в процентах.

Таблица 9.2

Психрометрическая таблица

Показания «сухого» термометра, °С	Разность показаний «сухого» и «влажного» термометров, °С										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Относительная влажность, %										
0	100	81	63	45	28	11	—	—	—	—	—
2	100	84	68	51	35	20	—	—	—	—	—
4	100	85	70	56	42	28	14	—	—	—	—
6	100	86	73	60	47	35	23	10	—	—	—
8	100	87	75	63	51	40	28	18	7	—	—
10	100	88	76	65	54	44	34	24	14	5	—
12	100	89	78	68	57	48	38	29	20	11	—
14	100	89	79	70	60	51	42	34	25	17	9
16	100	90	81	71	62	54	45	37	30	22	15
18	100	91	82	73	65	56	49	41	34	27	20
20	100	91	83	74	66	59	51	44	37	30	24
22	100	92	83	76	68	61	54	47	40	34	28
24	100	92	84	77	69	62	56	49	43	37	31
26	100	92	85	78	71	64	58	51	46	40	34
28	100	93	85	78	72	65	59	53	48	42	37

Определение подвижности воздуха

Скорость движения (подвижность) воздуха определяют с помощью анемометров крыльчатых и чашечных, кататермометров. В чашечном анемометре приемной частью служит четырехчашечная метеорологическая вертушка, в крыльчатом – крыльчатое колесо с пластинками (рис. 9.5). Крыльчатые анемометры служат для измерения скорости движения воздуха в диапазоне до 10 м/с, чашечные – до 20 м/с. Кататермометр служит для измерения малых скоростей движения воздуха до 0,5 м/с.

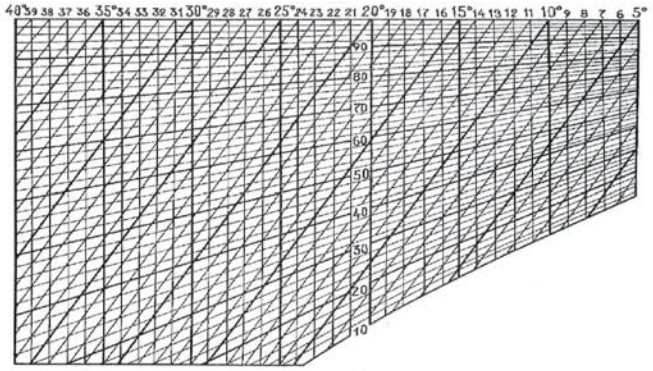


Рис. 9.4. Психрометрический график

Принцип действия чашечного и крыльчатого анемометров одинаков. Под действием движения воздуха подвижные крылья или чашечки приборов приходят во вращательное движение. Это движение через систему шестерен передается на стрелки циферблата, показывающие число оборотов вертушки (или колеса).

Порядок работы с анемометрами:

- выключить передаточный механизм с помощью арритера (для этого повернуть его по часовой стрелке) и записать начальное показание счетчика по всем трем шкалам;
- установить прибор в измеряемом воздушном потоке и дать возможность ему 10-15 с поработать на холостом ходу;
- включить одновременно арритер прибора и секундомер;
- выключить одновременно прибор и секундомер (через 1-2 мин);
- записать конечное показание счетчика и время выдержки в секундах;
- определить разность показаний счетчика и разделить ее на время выдержки. По числу делений счетчика, приходящихся на одну секунду, из графика перевода показаний счетчика в показания скорости определяется скорость движения воздуха.

Контрольные вопросы и задания

1. *Что понимается под микроклиматом?*
2. *Какова степень воздействия метеорологических условий (микроклимата) на организм человека?*
3. *Что называется эффективной (ЭТ) и эквивалентно-эффективной температурой (ЭЭТ)? Пояснить порядок их определения по номограмме.*
4. *Расскажите о методике исследования параметров микроклимата по температуре и относительной влажности.*
5. *Расскажите о методике исследования параметров микроклимата по скорости движения воздуха.*
6. *С учетом чего ведется нормирование допустимых и оптимальных параметров микроклимата?*
7. *Каковы назначение, устройство, принцип действия, порядок снятия показаний и диапазоны измерений приборов для оценки микроклиматических параметров?*

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ 12.0.004–2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения: утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 09.06.2016 № 600-ст.
2. О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда: Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 № 2464.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке государственных нормативных требований охраны труда: Постановление Министерства труда РФ от 17.12.2002 № 80.
4. Методические рекомендации по разработке инструкций по охране труда: утверждены Министерством труда РФ 13.05.2004.
5. Р.2.2.755-1999. Гигиенические критерии оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса: руководство: утверждено и введено в действие Минздравом РФ 23.04.1999.
6. Об утверждении форм документов, необходимых для расследования учета несчастных случаев на производстве, и Положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях: Постановление Минтруда РФ от 24.10.2002 № 73.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва : Омега –Л. : 2022. – 272 с.
8. Об утверждении рекомендаций по учету микроповреждений (микротравм) работников: Приказ Минтруда России от 15.09.2021 № 632н.
9. Инструкция по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве / В.Г. Бубнов, Н.В. Бубнова. – М. : ООО ГАЛО БУБНОВ, 2007. – 112 с.
10. СанПиН 1.2.3685-2021. Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания: Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 28.01.2021.
11. СНиП 23-05-1995. Естественное и искусственное освещение: утвержден и введен в действие Постановлением Госстроя России от 29.05.2003. № 44.
12. СанПиН 2.2.4.548-1996. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений: утверждены и введены в действие Постановлением Госкомсанэпиднадзора России от 01.10.1996, № 21.

13. Р 2.2.2006-2005. Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда: утверждено Главным государственным санитарным врачом РФ 29.07.2005.

14. ГОСТ 12.1.005-1988. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны: утвержден и введен в действие Постановлением Государственного комитета СССР по стандартам от 29.09.1988 № 3388.

15. ППБ-01-2003. Правила пожарной безопасности в РФ: от 18.06.2003 № 313: зарегистрирован в Минюсте РФ 27.06.2003 № 4838.

16. Технический регламент о требованиях пожарной безопасности от 22.07.2008 № 123-ФЗ: принят Государственной Думой 04.07.2008.

17. Средства индивидуальной защиты для работников агропромышленного комплекса: каталог-справочник. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2001. – 392 с.

18. Белов С.В. Безопасность жизнедеятельности и защита окружающей среды: учебник для вузов / С.В. Белов. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 362 с.

19. Ефремова О.С. Охрана труда от А до Я / О.С. Ефремова. – М. : Издательство Альфа-Пресс, 2018. – 504 с.

20. Беляков Г.И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда : учебник для вузов / Г.И. Беляков. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 360 с.

21. Графкина М.В. Безопасность жизнедеятельности : учебник / М.В. Графкина, Б.Н. Нюнин, В.А. Михайлов. – М. : Форум : НИЦ Инфра-М, 2013. – 416 с.

22. Безопасность жизнедеятельности: учебник / под ред. Л.А. Михайлова. – М.: Издательский центр Академия, 2012. – 272 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 3
Занятие 1. Организация обучения по безопасности труда 4
Занятие 2. Разработка инструкций по охране труда 14
Занятие 3. Оценка производственного риска 20
Занятие 4. Расследование несчастных случаев на производстве 26
Занятие 5. Оказание первой помощи пострадавшим на производстве 34
Занятие 6. Средства индивидуальной защиты 46
Занятие 7. Технические средств пожаротушения 57
Занятие 8. Оценка условий труда (освещенность производственных помещений) 65
Занятие 9. Оценка условий труда (микроклимат производственных помещений) 74
Рекомендуемая литература 84

Учебное издание

Орлова Марина Александровна
Самохвалова Елена Владимировна

БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания

Подписано в печать 23.12.2022. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 5,06; печ. л. 5,44.
Тираж 50. Заказ № 311.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
E-mail: ssaariz@mail.ru.

М.Н. Купряева

ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА



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-I «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 относится:

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 классных 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, аттестационный 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 наиважнейших 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 институциализации 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;

- укомплектование 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 самодеятельности 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 противостоит 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 выражать 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 незаслуженных 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, непременные 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.

Шантáж – 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.

Загребать 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.

Трудящийся имеет право стоять на свободе – ВОР ДОЛЖЕН СИДЕТЬ В ТЮРЬМЕ.

С чемоданом или с волей завязывают – ОТ СУМЫ И ОТ ТЮРЬМЫ НЕ ЗАРЕКАЮТСЯ.

На тебя подарком не угодишь – С МЕНЯ ВЗЯТКИ ГЛАДКИ.

Чужая мафия тебя не ценит – РОДНАЯ МИЛИЦИЯ МЕНЯ БЕРЕЖЕТ.

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 – непотизм.

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).

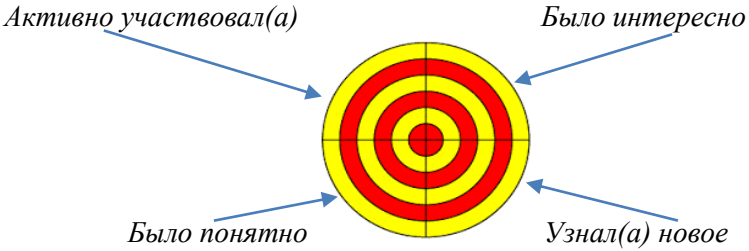


Рис. 2

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 исполнения 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 персона 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 награждений 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, организующее 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 чипа 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 но 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 но 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, загранучреждениях 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 мерилом 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
Гуманистичество 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

О. Ф. Пятова
Т. В. Шумилина

ДЕМОГРАФИЯ

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

О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина

Демография

Практикум

Кинель 2021

УДК 312
ББК 60.7я7
П99

Рецензенты:
д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг»,
ФГБОУ ВО Самарский ГАУ,
О. В. Мамай;
канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика»,
ФГБОУ ВО Вятский государственный университет,
И. П. Лаптева

Пятова, О. Ф.
П99 Демография : практикум / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 142 с.
ISBN 978-5-88575-643-3

В практикуме рассматриваются основные понятия, определения и методы исследования демографии и статистики населения, теоретические положения демографии, охватывающие вопросы естественного, миграционного, социального движения населения, показатели рождаемости и смертности брачности, разводимости и др. Материал изложен в краткой форме, что позволяет систематизировать знания по изучаемому курсу.

Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

УДК 312
ББК 60.7я7

ISBN 978-5-88575-643-3

© Пятова О. Ф., Шумилина Т. В., 2021
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021

Предисловие

Народонаселение образует субъект производства и всех других общественных процессов и явлений. Будучи основной производительной силой общества, человек является создателем всего общественного богатства, вследствие чего численность людей, и особенно рабочего населения с его квалификацией при данном уровне развития производительных сил, представляет собой фактор, влияющий на возможности дальнейшего экономического развития. Развиваясь под определяющим воздействием общественных условий, состояние народонаселения – фактор, который в свою очередь влияет на развитие общества, замедляя или ускоряя его.

В практике социально-экономического управления часто обращаются к необходимости решения демографических проблем, поэтому изучение демографии как самостоятельной дисциплины весьма актуально. Так, например, знание состава и численности населения имеет большое практическое значение во всех сферах жизнедеятельности: производство, распределение финансовых ресурсов и материальных благ, потребление благ и услуг.

Более глубокий анализ и понимание сложившейся ситуации в стране возможен на основе самостоятельного исследования и расчетов с использованием научно разработанных демографических и статистических методов.

Цель практикума – способствование развитию образовательного процесса в части всесторонней подготовки обучающихся в области демографии.

Основной задачей данного практикума является формирование у студентов знаний, навыков и умений в области демографии как одного из направлений экономической работы для принятия оперативных и стратегических решений.

Практикум включает теоретический материал по каждой теме изучаемого курса, задания для самостоятельного работы, контрольные вопросы. Данный практикум составлен в соответствии с учебной программой курса «Демография» и предназначен для сту-

дентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Практикум состоит из двадцати двух тем, соответствующих темам курса «Демография».

Занятие 1. РАЗВИТИЕ ДЕМОГРАФИИ В РОССИИ

Цель занятия: изучить историю развития демографических исследований в России.

Слово «демография» образовано из двух греческих слов: «демос» – народ и «графо» – пишу, т. е. буквально оно означает народоописание или описание населения.

Демография – наука о закономерностях воспроизводства населения в общественно-исторической обусловленности этого процесса.

Объектом демографии выступает население, под которым принято понимать совокупность людей, проживающих на определенной территории. В рамках демографии изучаются численность населения, тенденции ее изменения, территориальное размещение и состав населения, структура населения, закономерности изменений показателей на основе социальных, экономических, биологических и географических факторов, причин и условий.

Вместе с тем население в демографии рассматривается как демографическая система, базовой характеристикой которой выступает способность к постоянному возобновлению поколений.

Предметом демографической науки является воспроизводство населения.

Главная задача демографии как науки – выявление и познание демографических законов, закономерностей, взаимосвязей. Среди практических задач демографии нужно назвать три основные:

1) на основе сбора и демографического анализа информации изучение тенденций и факторов демографических процессов;

2) разработка демографических прогнозов;

3) разработка мероприятий демографической статистики.

В демографии используют различные методы исследований, среди них описательный метод, статистические и математические методы анализа, абстрактно-аналитический метод, сравнительный метод, анализ и синтез, обобщение, методы индукции и дедукции, метод выдвижения гипотез и их проверки, экстраполяция и моде-

лирование, социологические методы исследования демографического поведения, картографические методы и др.

Начало демографических исследований можно отнести к середине XVIII в. Они связаны с именами первого российского ученого мирового значения М. В. Ломоносова и Д. Бернулли – швейцарского ученого, работавшего в России в течение ряда лет.

В 1761 году М. В. Ломоносов написал трактат «О сохранении и размножении российского народа», в котором была дана характеристика демографической ситуации в России середины XVIII в. В трактате М. В. Ломоносов обосновал необходимость принятия мер, способствующих росту численности населения.

В 1760 году Бернулли опубликовал работу «Опыт нового анализа смертности, вызванной оспой», в которой дал анализ того, как влияет устранение смертности от оспы на среднюю продолжительность жизни, а в 1768 г. в «Комментариях Петербургской АН» была опубликована его работа, в которой на основании исследования принципов построения таблиц смертности была рассчитана таблица средней продолжительности брака в зависимости от возраста смертности супругов.

В конце XVIII–начале XIX в. появляются работы Й. Германа и Л. Крафта, посвященные изучению сведений о брачности, рождаемости, смертности.

В XIX веке демографические исследования получили дальнейшее развитие, что в значительной мере объяснялось проведением радикальных политических и социально-экономических реформ 1860-1870 гг. Совершенствованию изучения демографических процессов способствовало проведение в Петербурге в 1872 г. сессии Международного статистического конгресса, идеи которого нашли широкое распространение в научных кругах России.

В 1897 году была проведена Всероссийская перепись населения, в результате которой были получены самые разнообразные данные о населении страны. В XIX веке заметное внимание уделяется изучению рождаемости и обусловливающих ее факторов (В. И. Гребенщиков, В. И. Покровский и др.); продолжается изучение смертности и совершенствуется методика построения таблиц смертности (В. Я. Буняковский, В. И. Гребенщиков, В. М. Борткевич, С. А. Новосельский и др.); в трудах В. Я. Буняковского получает дальнейшее развитие теория стационарного населения; работы Ю. Э. Янсона содержат сравнительный анализ демографиче-

ского развития России и ряда других государств, а также разрабатывается ряд других демографических проблем.

В начале XX в. серьезное внимание стало уделяться проблемам изучения внутренних миграций – переселений (А. А. Кауфман, В. П. Вощинин, И. Л. Ямзин и др.). Период, последовавший после Октябрьской революции, характеризуется дальнейшими серьезными исследованиями. Этому способствовал целый ряд условий, основным из которых было существование в эти годы поистине большого научного потенциала в лице таких выдающихся ученых в области исследования демографических проблем, как С. А. Новосельский, В. В. Паевский, Б. С. Ястремский, О. А. Квиткин, В. Г. Михайловский, С. Т. Струмилин, М. В. Птуха и др. В 1920-е годы исследовались факторы, влияющие на рождаемость (С. А. Новосельский, Н. А. Вигдорчук и др.). Также, в начале 20-х гг. XX в. значительный вклад в развитие демографической науки внес А. А. Чупров, раскрыв соотношение численности полов при рождении и влияние войн на брачность и рождаемость. Была разработана методика анамнестических обследований (Г. А. Баткис, В. В. Паевский), проводились расчеты демографических прогнозов (С. Г. Струмилин, М. В. Птуха), исследовались проблемы смертности (Ю. А. Корчак-Чепурковский, С. А. Новосельский).

Кроме этого, молодое советское государство серьезное внимание уделяло сбору фактических данных, касающихся численности и состава населения. Были проведены переписи 1920, 1923 и 1926 гг. При этом, хотя перепись 1920 г. охватила (по оценке В. Г. Михайловского) только 72% территории бывшего СССР, так как на других территориях шли военные действия, а перепись 1923 г. проводилась только в городских поселениях, они сыграли определенную роль для получения данных о населении страны.

Перепись населения, проведенная в 1926 г., была и остается до сих пор наиболее совершенной из всех проведенных как в бывшем СССР, так и в России, переписей населения. Ее материалы были опубликованы в 56 томах и представляли большой научный и практический интерес. К сожалению, значительная часть из них оказалась по ряду причин практически не изученной.

В 1930 году был организован Демографический институт АН СССР, расформированный в 1934 г. Его ликвидация явилась как бы началом свертывания демографических исследований в стране,

которое охватывает период с начала 1930-х до начала 1960-х гг. Прекращается публикация данных о населении и демографических процессах, отрицается существование демографии как науки, а данные о населении рассматриваются в рамках демографической статистики и сводятся, главным образом, к подсчету его численности. Это можно объяснить тем обстоятельством, что официальная установка правительства в те годы провозгласила основным законом развития населения при социализме высокую рождаемость, низкую и продолжающуюся снижаться смертность и непрерывный рост численности населения.

Реальная действительность начала-середины 1930-х гг., да и в последующие годы, не соответствовала этому закону. Рождаемость снижалась, смертность была очень высокой, особенно в 1932-1933 гг. из-за голода, возникшего во многих южных регионах страны в результате неурожая, что привело к снижению численности населения во многих регионах страны.

В то же самое время официальная пропаганда продолжала распространять в широкой печати основное положение сталинской доктрины об ускорении роста населения страны по мере развития социализма.

И такое положение существовало до начала 1960-х гг., когда почти все данные о населении страны (бывшего СССР) не публиковались и хранились в ЦСУ СССР под грифом «секретно» и «совершенно секретно». Все это в значительной мере отражало стремление тоталитарного государства, каким был СССР, скрыть потери населения в 1930-1940-х гг. в результате голода и массовых репрессий, а также гибели десятков миллионов людей в годы Великой Отечественной войны.

С начала 1960-х гг. в СССР начинается возрождение и дальнейшее развитие демографической науки. Этому в значительной мере способствовала публикация материалов переписи населения 1959 г. В стране образовываются научные коллективы, занимающиеся исследованием демографических проблем. В 1969 году проводится широкая дискуссия о предмете демографии, которая показала, что демография является самостоятельной наукой и не может быть сведена только к демографической статистике. В печати появляется большое число публикаций, посвященных исследованию причин снижения рождаемости, анализируется динамика и причины смертности, изучаются проблемы демографического, в том

числе и репродуктивного поведения и развития семьи и многие другие аспекты развития народонаселения.

Современные исследования демографических проблем осуществляются в целом ряде научных учреждений, которые существуют в системе академических и ведомственных институтов, а также в высшей школе. Среди ученых, исследующих самые различные аспекты демографических процессов в России и мире на современном этапе развития демографической науки, можно назвать И. А. Антонова, В. Н. Архангельского, А. Г. Волкова, Н. В. Звереву, В. А. Ионцева, Л. Л. Рыбаковского, Н. М. Римашевскую, А. Б. Синельникова и др.

Задание 1. Используя текст М. В. Ломоносова «О сохранении и размножении российского народа» выберите те рекомендации о сохранении народа российского, которые, по вашему мнению, актуальны для современной России.

Задание 2. Дайте характеристику историческим типам воспроизводства населения (архетип, традиционный тип, современный (рациональный) тип).

Задание 3. Подготовьте реферат на одну из указанных тем:

1. Демография и социология: общее и особенное.
2. Связь демографии с другими науками.
3. Практическое применение демографии.
4. Демографические аспекты социально-экономического развития.
5. История изучения народонаселения.
6. Демография и политическая ситуация.
7. Влияние демографической ситуации на социокультурное развитие регионов.

Контрольные вопросы

1. Назовите объект и предмет исследования демографии.
2. Перечислите задачи и методы демографии.
3. История формирования и развития демографической науки.
4. Что являлось исторически первым объектом научного изучения в демографии?
5. С именем какого ученого связывают возникновение демографии как науки? Почему?

6. С именами каких современных российских ученых связывают изучение и развитие процессов естественного и миграционного движения населения?

Занятие 2. СОСТАВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ТАБЛИЦ

Цель занятия: познакомиться с понятием демографических таблиц. Изучить методику их построения и анализа.

Особое место в демографии занимает табличный метод, который имеет универсальное значение. С помощью демографических таблиц осуществляется представление данных результатов сводки и группировки. Поэтому обычно таблица определяется как форма компактного наглядного представления демографических данных.

Демографическая таблица – это система количественных показателей, характеризующих течение одного или нескольких демографических процессов в когорте. Таблица может характеризовать процесс как в реальной, так и в гипотетической когорте.

Когорта – это совокупность людей, у которых в один и тот же период времени произошло определённое демографическое событие (рождение, вступление в брак, рождение ребёнка, иное).

Анализ таблиц позволяет решать многие задачи при изучении изменения демографических явлений во времени, структуры явлений и их взаимосвязей. Таким образом, демографические таблицы выполняют роль универсального средства рационального представления, обобщения и анализа демографической информации.

Внешне демографическая таблица представляет собой систему построенных особым образом горизонтальных строк и вертикальных столбцов, имеющих общий заголовок, заглавия граф и строк, на пересечении которых и записываются данные.

Если таблица не заполнена цифрами, то есть имеет только общий заголовок, заглавия граф и строк, то мы имеем *макет* таблицы. Именно с его разработки и начинается процесс составления демографических таблиц.

Основными элементами демографической таблицы являются подлежащее и сказуемое таблицы.

Подлежащее таблицы – это объект демографического изучения, то есть отдельные единицы совокупности, их группы или вся совокупность в целом.

Сказуемое таблицы – это демографические показатели, характеризующие изучаемый объект.

Подлежащее и показатели сказуемого таблицы должны быть определены очень точно. Как правило, подлежащее располагается в левой части таблицы и составляет содержание строк, а сказуемое – в правой части таблицы и составляет содержание граф.

Подлежащее раскрывает экономическое явление, о котором идет речь в данной таблице и содержит набор показателей, отображающих это явление. Сказуемое таблицы поясняет, какие именно признаки отображают подлежащее.

Практикой статистики разработаны следующие правила составления таблиц:

- таблица должна быть выразительной и компактной;
- название таблицы, заглавия граф и строк следует формулировать точно и лаконично;
- в таблице обязательно должны быть указаны: изучаемый объект, территория и время, к которым относятся приводимые в таблице данные, единицы измерения;
- при отсутствии каких-либо данных в таблице или ставят многоточие, или пишут «нет сведений», при отсутствии явления ставят тире;
- значения одних и тех же показателей приводятся в таблице с одинаковой степенью точности;
- таблица должна иметь итоги по группам, подгруппам и в целом. Если суммирование данных невозможно, то в этой графе ставят знак «Х»;
- в больших таблицах после каждых пяти строк делают промежуток для удобства чтения и анализа таблицы.

Все показатели таблицы рассчитаны для единой шкалы. Шкалой таблицы служит продолжительность с момента сформирования когорты – например, возраст (продолжительность времени с момента рождения), длительность брака (продолжительность времени с момента заключения брака) и т.п.

Время на шкале таблицы измеряется в годах, месяцах или днях. В зависимости от шага шкалы таблицы делятся на полные –

с шагом в один год, краткие – с шагом в несколько лет (обычно 5 или 10 лет) и подробные – с шагом меньше года.

Шкала таблицы помещается в левой графе таблицы, и если таблица содержит много показателей, то для удобства шкала помещается в последней колонке справа. Шкала начинается с нуля, и нулевой момент шкалы соответствует моменту формирования когорты – моменту рождения при шкале по возрасту, моменту вступления в брак при шкале продолжительности брака и т.п. Каждый показатель рассчитывается для каждого шага шкалы и размещается в специальной колонке (графе) таблицы.

Все показатели вычисляются в едином масштабе, который называется корнем таблицы. Обычно за корень таблицы принимается какое-либо круглое число – чаще всего 1000, 10000 или 100000 (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Коэффициенты рождаемости, смертности и естественного прироста на 1000 человек населения, промилле

Число родившихся на 1000 чел. населения		Число умерших на 1000 чел. населения		Естественный прирост (+), убыль (-) на 1000 чел. населения	
2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.
9,4	8,8	13,3	16,6	-3,9	-7,8

Корню таблицы приравнивается первоначальная численность когорты, он же определяет и число значащих знаков в показателях, вычисляемых в расчете на единицу.

Табличная форма обычно считается самой простой и легкой. Один из основных критериев таблицы – сложность. Низшую ступень представляют таблицы простые, то есть несущие сведения по минимальному числу признаков, в пределах одной качественной составляющей. Самым элементарным примером служит таблица с одной графой. Она употребляется только в публицистике, её не рекомендуется применять в анализе и лучше заменить текстом. К простым таблицам относятся следующие:

- перечневые – отражающие какой-то показатель по одному признаку (подлежащее – перечень единиц, составляющих объект изучения). Например, численность населения по области, даже если при этом учесть графы: «всего», «городское население», «сельское население». Такие таблицы применяются довольно часто, по-

скольку демографам приходится сталкиваться с региональным изучением явлений (табл. 2.2).

- - динамические (хронологические) таблицы – построение динамических рядов. Используются в статистике для отражения явления во времени. Например, рождаемость и смертность за 20 лет, а самым большим достижением у статистиков считается динамика, накопленная за 50-60 лет, желательно в территориальном разрыве.

Таблица 2.2

Численность населения в Самарской области

Годы	Всего, тыс. человек	В том числе	
		городское население	сельское население
2016	3206,0	2570,8	635,2
2017	3203,7	2566,3	637,4
2018	3193,5	2554,2	639,3
2019	3183,0	2541,4	641,6
2020	3179,5	2537,4	642,1

Простые таблицы содержат перечень отдельных единиц, входящих в состав совокупности анализируемого явления. Таблицы сложные обычно расчленяют изучаемую совокупность по одному из нескольких признакам.

В *групповых таблицах* цифровая информация в разрезе отдельных составных частей исследуемой совокупности данных объединяется в определенные группы в соответствии с каким-либо признаком.

Комбинированные таблицы содержат отдельные группы и подгруппы, на которые подразделяются показатели, характеризующие изучаемое экономическое явление (табл. 2.3). При этом такое подразделение осуществляется не по одному, а по нескольким признакам. В групповых таблицах осуществляется простая группировка показателей, а в комбинированных – комбинированная группировка.

Таблица 2.3

Распределение вступивших в брак по полу и возрасту в Самарской области

Возрастные группы	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего, чел.	22550	22550	19340	19340	20095	20095

в т. ч. в возрасте: до 18 лет	18	110	4	79	9	90
18-24 лет	4478	7290	3782	6209	3784	6149
25-34 лет	11707	9969	9962	8406	9970	8423
35 лет и старше	6347	5181	5592	4646	6332	5433

В демографии существуют два основных типа таблиц – общие и специальные, которые различаются как набором показателей, так и их интерпретацией. Тип таблицы зависит от того, как рассматривается единичное демографическое событие описываемого процесса: как повторимое или неповторимое в жизни человека.

Принципиально неповторимым событием в жизни каждого человека является только смерть, другие демографические события (брак, рождение, развод) повторимы, если не различать их очередность, и неповторимы, если раздельно рассматривать первый брак, второй брак и т.п.

Если единичные события рассматриваются как повторимые, то строятся общие таблицы (табл. 2.4), если события рассматриваются как неповторимые, то специальные.

Таблица 2.4

Показатели естественного движения населения за месяц в Самарской области

Показатель	Значение, чел.
Число родившихся	1927
Число умерших	5057
Естественная убыль	-3130
Зарегистрировано: браков, единиц	959
разводов, единиц	918

Набор показателей в демографической таблице может быть больше или меньше, но есть устоявшаяся традиция вычисления набора основных показателей для каждого типа таблиц. Все показатели в таблице взаимосвязаны между собой определенными соотношениями. Все показатели могут быть получены с помощью этих соотношений из одного любого, но обычно один показатель служит исходным, из которого в определенном порядке получают остальные. Исходным выбирается тот показатель, который простейшим путем и с наименьшими допущениями может быть получен из данных статистики, и из которого с наибольшей точностью могут быть получены остальные.

Все показатели демографических таблиц делятся на интервальные, характеризующие процесс в каждом интервале шкалы, и кумулятивные, характеризующие процесс за весь период жизни когорты до данного значения шкалы или после данного значения шкалы.

Наиболее универсальным показателем, вычисляемым практически во всех таблицах, служит табличный коэффициент (табличный коэффициент смертности, брачности, рождаемости и т.п.). Он может быть общим, т.е. показывать среднее число событий за данный период времени в единичном интервале жизни когорты, или дифференцированным, т.е. показывать среднюю частоту событий данного вида, например, смертей от данной причины, браков с партнерами данного возраста, рождения данной очередности и т.п. Если коэффициенты дифференцированы, то приводится полный набор, учитывающий все возможные виды событий.

В зависимости от того, рассматривается событие дифференцированно или нет, таблица называется простой или дифференцированной. В кратких демографических таблицах табличный коэффициент может быть представлен в двух видах – в расчете за год и в расчете за интервал шкалы таблицы, скажем, на пять лет.

Полные и краткие таблицы могут строиться для любого процесса, подробные строятся обычно только для детской смертности и для рождения следующего ребенка, при изучении других процессов подробная шкала не применяется.

Кроме интервальных коэффициентов, общие таблицы содержат кумулятивные коэффициенты, которые показывают среднее число событий, происшедших в когорте до данного момента шкалы или после него.

Например, среднее число браков до данного возраста или среднее число рождений после данной длительности брака.

Вероятность наступления события показывает, какая доля численности когорты, имеющая шанс наступления события в начале интервала шкалы, выбудет к концу интервала.

Например, в таблице смертности вероятность умереть показывает, какая доля из доживших до данного возраста не доживет до следующего. В кратких таблицах вероятности исчисляются в расчете за один год, т.е. показывают среднюю вероятность наступления события в течение года на данном интервале шкалы.

Задание 1. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samarastat.gks.ru), постройте перечневые таблицы. Определите подлежащее и сказуемое таблицы. Сделайте вывод.

Задание 2. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samarastat.gks.ru), постройте комбинированные таблицы. Определите подлежащее и сказуемое таблицы. Сделайте вывод.

Задание 3. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), постройте различные виды таблицы. Обоснуйте выбор вида таблицы в каждом случае. Назовите подлежащее и сказуемое таблицы. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой демографическая таблица?
2. Что называют подлежащим и сказуемым таблицы?
3. Что представляет собой шкала таблицы?
4. Перечислите правила составления таблиц.
5. Назовите и дайте характеристику видам таблиц.

Занятие 3. СТАТИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ, КАРТОГРАФИЧЕСКИЙ МЕТОД

Цель занятия: изучить методы, используемые в демографии.

Все методы, используемые в демографии, можно объединить по их характеру в три группы: статистические, математические и социологические.

Объектами наблюдения в демографии являются не отдельные люди и события, а сгруппированные по определенным правилам, однородные в некотором отношении совокупности людей и событий. Такие совокупности называются статистическими фактами.

Демография стремится установить и измерить объективно существующие взаимосвязи между статистическими фактами, имеющими отношение к ее предмету, используя для этого методы, также разработанные в статистике, скажем методы корреляционного и факторного анализа.

В демографии используются и другие статистические методы, в частности выборочный и индексный методы, метод средних величин, методы выравнивания, табличный и другие.

В демографии область применения статистических методов весьма обширна. Она обхватывает процесс наблюдения и получения сведений о населении и отдельных демографических процессах, обработку данных и построение рядов распределения, анализ демографических закономерностей и связей, вычисление сводных показателей воспроизводства населения.

Сбор и оценка исходной информации – это первый этап всякого статистического наблюдения. Информация для целей демографического анализа основывается на данных трех основных источников: переписей населения, текущего учета, а также выборочных демографических исследований.

Многообразие числовых данных, получаемых в результате статистического наблюдения, требует соответствующей обработки и анализа. Для этого строятся ряды распределения, которые представляют упорядоченные по соответствующим признакам статистические совокупности в какой-либо момент или отрезок времени.

В демографии различают три вида таких рядов:

- распределение самого населения по отдельным признакам (по полу, возрасту, занятиям, образованию и т.п.);
- распределение совокупностей населения (семей или типов поселения по величине, возрасту и т.п.);
- распределение демографических событий (числа рождений по очередности, возрасту матери, умерших по причинам, по количеству заключенных браков, по продолжительности брака).

Частота распространения того или иного демографического события в определенной среде характеризует его интенсивность и измеряется различными *коэффициентами*. Они представляют отношение числа событий к численности населения, в котором произошли, или к численности его определенной группы.

В зависимости от того, с какой именно численностью эти числа событий соотносятся, различают общие, специальные и частные коэффициенты. Используются также *суммарные коэффициенты*, представляющие собой сумму возрастных (т.е. частных) коэффициентов, например, суммарный коэффициент рождаемости. Иногда в анализе встречаются коэффициенты сравнения противоположных процессов, показывающие, во сколько раз интенсивность одного больше интенсивности другого, например, сколько браков приходится на один развод (коэффициент устойчивости брака).

Следующий этап статистического изучения социально-экономических явлений – определение их структуры, т.е. выделение частей и элементов, составляющих совокупность. Речь идет о методе группировок и классификаций, которые в статистике населения получили название типологических и структурных.

Для познания структуры населения необходимо, прежде всего, выделение признака группировки и классификации. Любой признак, подвергшийся наблюдению, может служить и группировочным. При изучении структуры по количественным признакам возникает возможность использования таких статистических обобщающих показателей, как средняя, мода и медиана, меры рас-

стояния или показателей вариации для характеристики разных параметров населения. Рассматриваемые структуры явлений служат основой изучения связи в них.

В теории статистики различаются функциональные и статистические связи. Изучение последних невозможно без разделения совокупности на группы и затем сравнения величины результативного признака.

Группировка по факторному признаку и сопоставление с изменениями результативного признака позволяет установить направление связи: прямая она или обратная, а также дать представление о форме ломаной регрессии. Данные группировки позволяют построить систему уравнений, необходимую для нахождения параметров уравнения регрессии и определения тесноты связи при помощи расчета коэффициентов корреляции. Группировки и классификации служат основой для использования дисперсионного анализа связей между показателями движения населения и факторами, их вызывающими.

Широкое использование находят в изучении населения статистические методы исследования динамики, графическое изучение явлений, индексный, выборочный и балансовый методы. Можно сказать, что статистика населения использует для изучения своего объекта весь арсенал статистических методов и примеров. Кроме того, применяются и методы, разработанные только для изучения населения. Это методы реального поколения (когорт) и условного поколения. Первый позволяет рассмотреть изменения в естественном движении ровесников (родившихся в одном году) – продольный анализ; второй рассматривает естественное движение сверстников (живущих в одно и то же время) – поперечный анализ.

Метод продольного анализа получил такое название в связи с тем, что при его применении исследователь идет как бы «вдоль» жизни определенной группы людей. К этому методу прибегают для изучения динамики какого-либо демографического процесса на протяжении жизни одного поколения. При использовании данного метода демографические события описываются в когортах (под когортой понимается совокупность людей, которые одновременно вступили в то или другое состояние, например, родились в одном и том же году, заключили брак в одном и том же году и т. п.). Поэтому данный метод называют еще методом реального поколения, или когортным. Метод продольного анализа позволяет

также выявить календарь демографических событий, т. е. их распределение по периодам жизни когорты.

Метод поперечного анализа – один из наиболее распространенных в демографии ввиду того, что для его применения нужны данные всего за год-два. Он позволяет судить о современном состоянии демографических процессов, однако при резких изменениях во времени характера этих процессов может дать искаженную картину. Обычно, изучая население, исследователь имеет сведения о его численности и половозрастном составе на дату последней переписи, а также материалы текущего статистического учета различных демографических событий (рождений, смертей и т. д.) за годы, близкие к дате переписи. Располагая сведениями о возрастном составе населения, реальные поколения можно как бы «рассечь» сверху вниз. Одновременно используются материалы текущего статистического учета о числе происшедших демографических событий по возрастам (например, о числе умерших по возрастам). Таким образом, получаются повозрастные характеристики демографического события (в нашем примере – смертности) гипотетического, или условного, поколения, т.е. условной совокупности людей, для которых делается допущение, что на протяжении жизни этих людей интенсивность демографических процессов в каждом возрасте будет такой же, как существующая в современный период.

В данном случае люди разных возрастов, живущие в настоящее время, условно рассматриваются как принадлежащие к одному поколению. Поскольку при этом исследователь мысленно идет «поперек» линии жизни, метод получил название поперечного анализа, а так как приходится иметь дело с гипотетическим, или условным, поколением, то его еще называют методом условного (гипотетического) поколения.

Так же к распространенным демографическим методам относятся метод потенциальной демографии, когда демографические процессы выражаются не числом конкретных событий или прожитых человеко-лет, а так называемым демографическим потенциалом – числом человеко-лет предстоящей жизни, и метод стандартизации демографических коэффициентов, позволяющий исключить при сопоставлениях влияние различий в составе населения сравниваемых территорий или за сравниваемые периоды времени.

Например, если у населения двух территорий наблюдаются разные показатели рождаемости, то это может быть вызвано как разной интенсивностью данного процесса у людей одинаковых возрастов, так и различиями в возрастной структуре.

Основными источниками информации для вычисления показателей рождаемости по методу условного поколения являются данные текущего учета рождений и данные ежегодных расчетов численности населения. К достоинствам этого метода относятся возможность анализа современного состояния демографических процессов, доступность информации, легкость ее получения, полнота, достоверность и сопоставимость данных. Однако этот метод не позволяет проследить взаимосвязи между демографическими событиями, последовательными во времени.

Одним из современных методов комплексного изучения процессов демографического развития, основанным на принципах системного исследования и обеспечивающим синтез представлений об отдельных сторонах развития системы и ее элементах, является моделирование с использованием математических методов. В последние годы моделирование демографических процессов получило большое развитие в исследованиях воспроизводства населения, его факторов и взаимосвязей с другими социально-экономическими явлениями. Исследование взаимного влияния экономических и демографических показателей, понимание характера демографических процессов, происходящих на разных территориальных уровнях, их движущих сил и перспектив развития, возможностей управления ими в соответствии с целями развития представляет актуальную задачу и с теоретических позиций, и с точки зрения практики.

Математическое моделирование в экономике, демографии и социологии, как и всякое моделирование, основывается на принципе аналогии, то есть возможности изучения объекта не непосредственно, а через рассмотрение другого, подобного ему и более доступного объекта, его модели. При построении моделей те или иные теории или гипотезы благодаря формализации (сведение качественных характеристик к количественным) становятся более обозримыми, уточняются, и это способствует лучшему пониманию изучаемых проблем.

Практическими задачами моделирования как в экономике, так в демографии и социологии являются: анализ объектов; прогнози-

рование, предвидение развития процессов; выработка управленческих решений. Различия в объектах моделирования приводят к применению различных методов и приемов при построении моделей экономических и демографических процессов и явлений.

Первые математические модели роста численности населения Земли восходят к Мальтусу. Эти модели достаточно хорошо отражали развитие человеческой популяции только в течение небольшого (по сравнению со временем существования человечества) периода.

Наглядность отображения изучаемых явлений особенно ярко проявляется *в графических построениях* (в графиках). Все графические атрибуты подразделяются на несколько видов, применяемых в демографическом анализе:

а) линейные графики – графики, построенные в декартовой системе координат, выявляющие зависимость между показателями. Такие графики применяются в демографическом анализе при показе динамики явлений, имеющих количественное исчисление.

б) столбиковые графики (диаграммы) – построения, в которых все точки, отложенные по осям (независимо, какую из позиций они занимают – горизонтальную или вертикальную), изображаются столбиками для сравнения. Столбиковые диаграммы употребляются также при сравнении какого-либо явления по территориальным единицам, при сравнении числа детей в семьях разного состава (качественного или количественного).

в) плоскостные диаграммы – изображения при помощи геометрических фигур, площади которых пропорциональны изображаемым показателям. Например, рост численности населения (всего, в городе, на селе) за ряд лет. Из геометрических фигур применяются квадраты, прямоугольники и окружности.

г) секторные диаграммы – построения, в которых плоскость круга делится по числу параметров явления, каждому из которых принадлежит сектор, пропорциональный величине параметра. В демографии находит применение в тех случаях, когда величина процесса имеет деление (например, возрастная структура) или несколько слагаемых.

д) радиальные (сезонные) диаграммы, используемые при отображении изменений в течение года. Имеют несколько видов изображения: спиральный, замкнутый, лепестковый.

е) возрастные пирамиды – наиболее предпочитаемый в демографии вид графика, отражающий состав населения по полу и возрасту на определенную дату. По вертикали оси наносятся интервалы (годовые или пятилетние); по левую сторону от оси – численность мужчин, по правую сторону – женщин. Внешний вид пирамиды в обобщенном варианте отображает три типа воспроизводства населения.

Кроме графических приемов, указанных выше, статистиками используются: темповые графики (нужные демографам для показа тенденций показателей во времени), контрольно-плановые, графики Лоренца – линии нормального распределения.

Точечный способ – нанесение на карту исследуемого региона такого числа точек, которое было бы кратно какому-либо явлению. При этом, каждая точка несёт разную масштабную нагрузку. Например, для обозначения численности населения за 1 точку принимается 100 или 1000 жителей.

Качественный фон – отражения явления на карте только по качественной характеристике. Данный вид изображения применяется демографами при выделении территории по проживанию населения определенных национальностей или социальных групп.

Картограмма – распределение явления по территории, но уже с явно выраженной цифровой (количественной) нагрузкой. Картограммой можно изобразить на территории все демографические и социальные явления, предварительно сгруппировав показатели по степени интенсивности (рождаемости, смертности, младенческой смертности, по коэффициентам воспроизводства и др.).

Задание 1. Используя статистические данные (табл. 3.1) постройте линейный график показателей естественного движения населения. Сделайте вывод.

Таблица 3.1

Коэффициенты естественного прироста (убыли) населения по муниципальным районам южной природно-экономической зоны Самарской области, промилле

Муниципальное образование (район)	Коэффициент рождаемости		Коэффициент смертности		Коэффициент естественного прироста	
	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год
Алексеевский	7,8	8,6	17,7	17,3	-9,9	-8,7
Большеглушицкий	9,5	11,2	14,0	15,4	-4,5	-4,2

Большечерниговский	12,6	15,5	16,5	14,2	-3,9	1,3
Красноармейский	10,0	10,1	15,2	15,2	-5,2	-5,1
Нефтегорский	7,5	9,2	12,6	13,1	-5,1	-3,9
Пестравский	8,0	8,9	14,2	16,0	-6,2	-7,1
Хворостянский	8,7	8,6	11,7	12,8	-3,0	-4,2

Задание 2. Используя статистические данные (табл. 3.2) постройте столбиковую диаграмму показателей естественного движения населения. Сделайте вывод.

Таблица 3.2

Коэффициенты естественного прироста (убыли) населения по муниципальным районам центральной природно-экономической зоны Самарской области, промилле

Муниципальное образование (район)	Коэффициент рождаемости		Коэффициент смертности		Коэффициент естественного прироста	
	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год
Безенчукский	8,9	10,3	15,1	15,5	-6,2	-5,2
Богатовский	8,3	11,1	16,4	17,0	-8,1	-5,9
Борский	9,9	11,2	16,8	16,7	-6,9	-5,5
Волжский	10,3	11,1	7,7	8,8	2,6	2,2
Кинельский	6,9	8,5	13,2	13,7	-6,3	-5,2
Кинель-Черкасский	9,7	10,8	16,6	16,0	-6,9	-5,2
Красноярский	8,9	10,0	12,4	13,9	-3,5	-3,9
Приволжский	7,9	8,7	12,3	14,0	-4,4	-5,3
Ставропольский	7,6	9,6	10,5	11,1	-2,9	-1,5
Сызранский	8,5	10,1	16,2	16,2	-7,7	-6,1
Шигонский	7,3	8,5	18,5	18,3	-11,2	-9,8

Задание 3. Используя статистические данные (табл. 3.3) постройте плоскостную диаграмму показателей естественного движения населения. Сделайте вывод.

Таблица 3.3

Коэффициенты естественного прироста (убыли) населения по муниципальным районам северной природно-экономической зоны Самарской области

Муниципальное образование (район)	Коэффициент рождаемости		Коэффициент смертности		Коэффициент естественного прироста	
	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год	базисный год	отчетный год
Елховский	8,0	10,7	14,6	14,7	-6,6	-4,0
Исаклинский	9,4	10,9	15,3	15,3	-5,9	-4,4
Камышлинский	7,5	9,8	12,2	14,4	-4,7	-4,6

Клявлинский	6,5	7,5	16,6	15,2	-10,1	-7,7
Кошкинский	7,9	9,6	14,4	15,5	-6,5	-5,9
Похвистневский	8,1	8,9	13,3	15,4	-5,2	-6,5
Сергиевский	8,1	10,1	13,9	14,7	-5,8	-4,6
Челно-Вершинский	8,2	9,8	15,2	18,4	-7,0	-8,6
Шенталинский	7,5	9,1	16,6	15,9	-9,1	-6,8

Задание 4. Постройте структурную диаграмму, используя данные таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Численность населения Самарской области

Регион	Все население, чел.	В том числе:	
		городское	сельское
Самарская область	3179532	2537382	642150

Задание 5. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), постройте различные виды графиков, отражающие демографическую ситуацию отельного региона или страны в целом (выбирается самостоятельно) за последние 5 лет. Обоснуйте выбор вида таблицы в каждом случае. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Перечислите методы, используемые в демографии.
2. В чем заключается сущность использования статистических методов в демографических исследованиях?
3. Перечислите задачи моделирования в демографии.
4. Какие виды графиков применяются в демографическом анализе? Опишите их.
5. Что представляет собой картограмма?

Занятие 4. ТЕКУЩИЙ СТАТИСТИЧЕСКИЙ УЧЕТ ОСНОВНЫХ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ

Цель занятия: изучить задачи и формы текущего учета демографических событий.

Текущий учёт демографических событий – сбор сведений о демографических изменениях, происходящих в течение года.

Задачей текущего учёта является учёт фактов рождения, бракосочетания, смерти (учёт естественного движения) и перемещения населения (учёт механического движения).

Цель текущего статистического учета населения – регулярное получение данных о численности и составе населения, а также характеристиках демографических процессов.

Отличительная черта текущего учета демографических событий – то, что они попадают под наблюдение при их юридическом оформлении, поскольку каждое из них имеет правовое значение.

Основными текущими (ежемесячными) формами сплошного статистического наблюдения являются формы, отражающие динамику естественного движения населения «Сведения о родившихся», «Сведения об умерших», «Сведения о числе зарегистрированных браков», «Сведения о зарегистрированных разводах».

Исторически так сложилось, что текущим учётом сначала занималась церковь. Имея свои приходы, церковь регистрировала рождение (крещение), бракосочетание (венчание) и смерть (отпевание). В современных государствах текущим учётом демографических событий занимаются органы местной власти.

Учётом естественного движения занимаются органы власти, регистрирующие акты гражданского состояния. В России этим занимаются отделы ЗАГС (запись актов гражданского состояния) при органах местного административного управления.

Гражданское состояние – правовой и семейный статус человека в обществе:

- появление на свет (рождение);

- достижение возраста гражданской зрелости и юридической ответственности (получение паспорта);
- заключение брака и его расторжение;
- родительство;
- усыновление;
- опекунство;
- смерть граждан.

Все демографические события подтверждаются в органах ЗАГСа официальными юридическими документами. Одновременно проводится их статистический учет. Текущему учету подвергаются две категории населения: постоянное и юридическое. Юридическое население – совокупность людей, которые прописаны на данной территории или связаны с данной местностью какими-либо другими правилами регистрации независимо от фактического проживания.

Все вопросы в бланках Записей актов по своей смысловой нагрузке можно подразделить на три блока.

Первый блок – это вопросы, несущие в себе сведения о юридическом состоянии населения. Например, вопрос в Записи акта о рождении: «Документ, подтверждающий факт рождения ребенка».

Второй блок включает все вопросы, помогающие отследить естественное движение населения, например, вопрос о поле (мужской или женский) или вопрос «Причина смерти». Эти данные позволяют проводить расчеты о взаимосвязи возраста и смертности, о смертности от отдельных причин в различных половозрастных группах и т. д.

Третий блок составляют вопросы, дающие информацию о механическом движении населения. Например, в Записи акта о заключении брака вопрос «Место рождения» и вопрос «Место жительства» в какой-то мере позволяют проводить исследования и судить о перемещении людей с момента рождения до момента регистрации брака и т. д.

Статистическая информация, собираемая с помощью текущего учета, дополняя данные переписей населения, позволяет создавать более целостную картину демографических процессов в обществе. Ни один из указанных источников демографической информации (переписи населения, текущий учет) не может замещать другой, они только дополняют друг друга.

Располагая данными переписей и сводкой материалов текущего демографического учета, можно получить численность населения страны, города или любой области на определенную дату.

Более сложным в отличие от текущего учета естественного движения населения является текущий учет миграции.

Учёт механического движения ведётся жилищными управлениями путём регистрации посемейных списков по месту их проживания и случаев переездов граждан, которые фиксируются также и в местных органах внутренних дел.

Текущий статистический учет населения также производится на основании внесения соответствующих изменений в регистр населения. Это поименная картотека жителей, в которую вносятся сведения о социально-демографических характеристиках объекта исследования (отдельного человека, семьи, домохозяйства). Например: пол, возраст, место рождения, место жительства и т. д.

На основе регистров населения ведется ежедневный учет населения, поэтому главный принцип, заложенный в них, – это постоянный сбор и обновление моментной (на определенную дату) информации.

Основываются регистры на двух категориях населения: постоянном и юридическом. К первой категории относят совокупность лиц, которые не менее чем 6 месяцев постоянно проживают на данной территории или проживают на ней менее 6 месяцев, но намерены жить здесь постоянно. Ко второй категории относят совокупность людей, которые относятся к данной территории в связи обязательной регистрацией.

Задание. Подготовить краткий конспект по темам:

1. Первые источники данных текущего статистического учета в России.
2. История развития текущего учета демографических событий.
3. Единый регистр населения в России.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой текущий учет демографических событий?
2. Назовите демографические процессы, о которых собирается информация методом текущего учета.
3. Каким органом в настоящее время ведется текущий статистический учет?

4. Что такое текущий учет естественного движения населения?

5. Назовите источники информации об естественном движении населения.

6. Как осуществляется учет механического движения населения?

7. В чем состоит сущность текущих регистров (списков, картотеки) населения.

Занятие 5. ИТОГИ ПРОВОДИМЫХ ПЕРЕПИСЕЙ НАСЕЛЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ВСЕРОССИЙСКИХ ПЕРЕПИСЕЙ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить особенности проведения переписи населения.

Одним из главнейших источников информации о населении является *перепись населения*. Это процесс сбора, обобщения, анализа и публикации демографических, экономических и социальных данных обо всем населении, проживающем на определенный момент времени в стране или четко ограниченной части страны.

Критический момент переписи населения – это точный момент времени, единый для всей страны, к которому приурочиваются собираемые при переписи населения сведения. Установление критического момента позволяет получить как бы моментальную фотографию, моментальный срез населения, которое непрерывно изменяется. Обычно критический момент устанавливается на полночь накануне первого дня переписи. Это объясняется тем, что переписи обычно проводятся по месту жительства людей (хотя бы временного) и большинство их в ночное время находится в помещениях (под крышей).

Необходимость установки такого момента связана с непрерывным изменением населения (рождения, смерти, переезд людей с одного места жительства на другое).

Установление критического момента помогает точнее учесть наличное население, уменьшить возможность пропусков и двойного счета людей.

Программа переписи населения – перечень сведений, собираемых при переписи. В переписной лист включается ряд вопросов, позволяющих получить необходимую информацию. Например, адрес, демографические признаки – пол, возраст, состояние в браке, гражданство, образование и т. д.

Численность населения при переписях учитывается по следующим категориям: постоянное население, наличное население, временно проживающее население и временно отсутствующее население.

Постоянное население (ПН) – это постоянно проживающие в данном населенном пункте и данном месте, включая временно отсутствующих на критический момент учета численности населения.

Наличное население (НН) – это лица, находящиеся в момент учета населения на данной территории в жилых помещениях и вне их на критический момент переписи вне зависимости от того, проживают они здесь.

Часть постоянного населения, отсутствующего в месте постоянного проживания на критический момент переписи населения, называется *временно отсутствующим (ВО)*.

Часть наличного населения, которое находилось на данной территории на критический момент переписи населения и не являлась его постоянным населением, называется *временно проживающим (ВП).*

Численность наличного и постоянного населения можно определить, воспользовавшись данными переписных листов о временном проживании или отсутствии.

Численность наличного населения на начало года определяется по формуле:

$$НН = ПН + ВП - ВО\,.$$

Численность постоянного населения на начало года определяется по формуле:

$$ПН = НН + ВО - ВП\,.$$

При подготовке проведения переписи устанавливается, какая категория подлежит учету: наличное или постоянное, или обе категории. При проведении переписи 2010 г. учитывалось постоянное население.

Пример 1. При проведении переписи населения на момент регистрации счетчик установил, что в доме, кроме 140 чел. постоянно проживающих, находились:

Иванов И. А., приехавший из г. Сызрань в кв. 4 к родственникам в отпуск на 15 дн.;

Гончаренко С. Н., приехавший в командировку из г. Пензы и остановившийся в кв. 5 у знакомых.

Отсутствовали: 5 чел. на работе в ночной смене; 2 чел. за границей по туристической путевке (выбыли на 10 дней); 2 чел. в командировке (Титов А. С. выбыл 12 января в г. Москву и Клименко Н. П. 13 января в г. Казань); 2 чел. в армии (Клюев А. А. и Агеев В. С.); Кузнецова М. М. в роддоме, где 13 октября в 21 ч 40 мин родила двух близнецов; Рязанов П. К. в больнице, где и умер в 23 ч 13 октября.

Определить численность постоянного и наличного населения данного дома.

Решение. К численности *постоянного населения* относятся все лица, которые постоянно проживают в данном населенном пункте (доме), независимо от местонахождения их на критический момент переписи, т.е. включая и временно отсутствующих.

В данном случае к *постоянному населению* следует отнести 140 чел. постоянного населения, находящегося в доме на момент переписи, и всех жителей дома, которые отсутствовали на критический момент переписи, а именно 2 чел. выбывших по туристической путевке за границу; 5 чел. работавших в ночной смене; 2 чел. выбывших в командировку; женщину, находившуюся в роддоме, и ее двух новорожденных детей:

$$НП= 140+2+5+2+(1+2)=152 \text{ чел.}$$

Лица, призванные в армию, не переписываются по месту жительства (Клюев А. Г., Агеев В. С.).

К *наличному населению* следует отнести всех жителей, которые оказались фактически в данном населенном пункте (доме).

В нашем случае к *наличному населению* следует отнести: постоянное население, находящееся в наличии (140 чел.) и 2 чел., прибывших из других городов (Иванов И. А., Гончаренко С. Н.):

$$НН = 142 \text{ чел.}$$

К *временно отсутствующим* следует отнести 12 чел., из которых:

5 чел. работало в ночную смену,

2 чел. выбыло за границу по туристической путевке;

2 находящихся в командировке (Титов А. С., Клименко Н. П.),

Кузнецову М. М. с двумя новорожденными детьми:

$$ВО = 5+2+2+(1+2)=12 \text{ чел.}$$

Лица, находящиеся в роддоме, больнице, учитываются в численности постоянного населения, но временно отсутствующего.

Основные принципы проведения переписи населения:

1. Всеобщность охвата населения территории, на которой проводится перепись, т.е. учет каждого жителя без исключения (но и без двойного счета), независимо от каких-либо статусных характеристик человека: пола, возраста, национальности, социального положения, наличия права на проживание в данном жилище или местности и т. п.

2. Периодичность (или регулярность) проведения переписей населения через равные промежутки времени, обычно через 10 или 5 лет.

3. Безотносительность целей переписи населения к каким-либо конкретным частным интересам государства, как налогообложение, сведения о численности молодежи призывного возраста и т. п.

4. Проведение переписи населения по единой программе и единым правилам на всей территории, охватываемой переписью.

5. Индивидуальность регистрации (или иначе – поименность), т.е. сбор сведений о каждом человеке в отдельности, а не в виде суммарных итогов по семье, хозяйству, жилищу и т. п.

6. Непосредственное получение сведений у населения.

7. Анонимность сведений, получаемых от населения при переписи, т.е. гарантия тайны любой информации, получаемой во время опроса людей при переписи.

8. Принцип самоопределения, т.е. запись в переписные листы ответов опрашиваемых (респондентов) с их слов без предъявления каких-либо документов, подтверждающих достоверность сообщаемых сведений (за исключением сведений о возрасте людей 100 лет и старше.

9. Одномоментность переписи, т.е. приурочение всех собираемых при переписи сведений о каждом человеке к одному точному моменту времени (называемому критическим моментом переписи населения, или моментом счета населения).

10. Централизованное руководство проведением переписи.

Задание 1. Подготовьте реферат на одну из тем:

1. История переписей населения в России.

2. П. П. Семенов-Тян-Шанский и его роль в становлении современных переписей населения в России.

3. Первая Всеобщая перепись населения 1897 года.

4. Переписи населения в России в XX веке.

5. Перепись населения России 2002 года: основные особенности.

6. Перепись населения России 2010 года: основные особенности.

7. Перепись населения России: понятие, принципы, законодательная основа.

Задание 2. При заполнении переписных листов счетчик установил, что в доме 5, кроме постоянно проживающих 120 чел. жителей, ночевало 3 чел., прибывших из других городов в квартиры 2 и 4. Из числа постоянных жителей (кроме 120 чел.) отсутствовали: Иванов К. М. из квартиры 6 находился в больнице, где умер в 2 ч ночи 14 октября; Александрова Л. М. находилась в роддоме, где в 1 ч ночи родила сына.

Определите численность наличного и постоянного населения.

Задание 3. При проведении переписи населения счетчиком установлено, что на критический момент переписи в доме 7 находилось: 5 чел., постоянно проживающих в этом доме, и 2 чел., прибывших из другого города, где они проживают постоянно. Кроме того, установлено, что из постоянно проживающих в данном доме Александров А. Н. (работник воздушного транспорта) находился при исполнении служебных обязанностей за пределами города; Симонова В. К. находилась в родильном доме, где в 3 ч ночи родила ребенка.

Определите численность постоянного, наличного, временно проживающего и временно отсутствующего населения.

Задание 4. С помощью логического контроля проверьте следующие ответы на вопросы переписного листа переписи населения.

Фамилия, имя, отчество: Кузнецова Мария Васильевна;

Пол мужской;

Возраст 82 года;

Состоит ли в браке в настоящее время: нет;

Образование: начальное;

Место работы: Институт торговли;

Занятие по этому месту работы: преподаватель.

Укажите ошибки.

Задание 5. В 2010 г. на момент переписи переписчик опрашивал:

а) семью, в которой старший сын уже с начала года находился на заработках в другой области Российской Федерации.

Как вы считаете, должен ли переписчик включить этого гражданина в состав семьи или нет при условии, что учету подлежало постоянное население?

б) членов семьи, проживающих более года в съемной квартире.

Верно ли поступил переписчик, переписав эту семью?

в) семью, в которой дедушка и бабушка в период с 30 сентября по 20 октября находились в доме отдыха.

Должен ли переписчик, оформляя бланки, внести о них сведения в переписные листы?

Задание 6. Имеются следующие данные о населении города, чел.:

численность наличного населения на начало года 5847, в том числе временно проживающих 4113;

численность временно отсутствующих на начало года 982;

В течение года в этом городе: родилось 2544;

родилось в предшествующем году 2312;

умерло 1877, в том числе в возрасте до 1 года (чел.) 48;

вновь прибыло на постоянное место жительства 926;

возвратилось из числа временно отсутствующих 1011;

выехало на постоянное жительство в другие населенные пункты 269;

приехало на временное проживание 2276;

уехало из числа временно проживающих 2301;

временно выехало из числа постоянного населения 413.

Определите: а) постоянное население города на конец года; б) изменение численности постоянного населения за год; в) естественный прирост постоянного населения.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение переписи населения.
2. В каком году была организована первая перепись населения?

3. Как была организована перепись населения в Российской империи, СССР и в Российской Федерации?
4. Как часто проводится перепись населения?
5. Перечислите основные принципы современной переписи населения.
6. Что представляет собой программа переписи населения?
7. Какие вопросы содержит программа переписи населения?
8. Что понимается под «наличным» и «постоянным» населением?

Занятие 6. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить методику определения численности населения.

Единицей совокупности в демографии является человек, который обладает множеством признаков: пол, возраст, семейное положение, образование, род занятий, национальность и т.д.

Многие из этих качеств меняются в течение жизни. Поэтому население всегда обладает такими характеристиками, как численность и возрастно-половая структура, семейное положение. Изменение в жизни каждого человека приводит к изменениям в населении. Эти изменения в совокупности создают движение населения.

Статистика населения изучает свой объект в конкретных условиях места и времени, выявляя все новые формы его движения: естественное, миграционное, социальное.

Естественное движение населения – это изменение численности населения вследствие процессов рождаемости и смертности, а также брачности и разводимости.

Перемещение населения через границы отдельных территорий, обычно с переменой места жительства на длительное время или навсегда называют *миграционным движением населения*.

Социальное движение населения понимается как изменение условий жизни или социального статуса населения. Оно выражается в изменении численности и состава социальных групп людей, имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

Когда говорят о численности населения, то чаще всего имеют в виду моментный показатель – абсолютную численность населения, т.е. количество населения на определённую дату. Абсолютную численность населения на критический момент получают в результате переписи населения или постоянно ведущихся систем

такого рода, как регистры, банки данных, всевозможные списки населения. При всех учетах численность населения определяется на какую-либо дату, момент времени. Поэтому получаемые абсолютные данные являются моментными показателями, а их ряды – моментными динамическими рядами численности населения, проживающего на данной территории.

Для того чтобы рассчитать численность населения на конец года ($S_{КГ}$), необходимо учесть все демографические события (рождения, смерти, прибытия и выбытия), которые произошли с населением в течение года:

$$S_{КГ} = S_{НГ} + N - M + П - B,$$

где $S_{НГ}$ – численность населения на начало года;

N – число родившихся в течение года;

M – число умерших в течение года;

$П$ – число прибывших на данную территорию в течение года;

B – число выбывших с данной территории в течение года.

Исходной характеристикой естественного и миграционного движения населения являются абсолютные величины. Абсолютные числа рождений и смертей, браков и разводов, прибытий и выбытий получают на основе данных текущего учета.

Абсолютные показатели движения населения – это интервальные показатели, они рассчитываются за определенные периоды времени, например, за месяц, за год и т. п. Наибольшее значение имеют годичные числа изучаемых событий.

Абсолютная численность населения характеризует общую величину населения, то есть количество людей, проживающих на данной территории на определенный момент времени. Численность населения за определенный период времени изменяется под влиянием двух компонент: естественного прироста и сальдо миграции.

Все эти величины связаны между собой уравнением демографического баланса. Величина абсолютного прироста (убыли) численности населения зависит от четырех составляющих: чисел рождений и смертей, а также чисел иммигрантов и эмигрантов, которые наблюдались на протяжении рассматриваемого периода.

Численность населения часто приходится сопоставлять с интервальными показателями. Чтобы сделать данные сопоставимы-

ми, необходимо перейти от моментного показателя к среднему населению.

Средняя величина – обобщающий показатель, который дает оценку изучаемой качественно однородной совокупности в виде одного числа в конкретных условиях места и времени.

Если имеются данные по численности населения на две даты (S_0 и S_1) (при условии, что численность изменяется равномерно), то для расчета среднего населения ($\overline{S}$) используется *средняя арифметическая величина:*

$$\overline{S} = \frac{S_0 + S_1}{2}$$

или

$$\overline{S} = S_0 + \frac{(S_1 - S_0)}{2}.$$

Если дана численность населения на несколько дат внутри календарного периода (на первое число каждого месяца), разделенных равными промежутками времени, для расчета средней численности применяют *среднюю хронологическую:*

$$\overline{S} = \frac{\frac{1}{2}S_1 + S_2 + ... + S_{n-1} + \frac{1}{2}S_n}{n-1},$$

где $\overline{S}$ – среднегодовая численность населения,

$S_1, \ldots, S_n$ – численность населения на определенную дату,

n – количество моментной информации.

При разных интервалах применяют *среднюю арифметическую (хронологическую) взвешенную* величину, где весами являются величины интервалов (t_i):

$$\overline{S} = \frac{\sum S_i \cdot t_i}{\sum t_i}.$$

Большое значение в демографии и статистике населения придается анализу динамики численности населения. Рассчитываются все общепринятые показатели динамики: абсолютный прирост, коэффициент роста, темп роста и темп прироста, абсолютное значение одного процента прироста (табл. 6.1).

Рассчитываются также и средние показатели динамики: среднегодовой (или среднемесячный) абсолютный прирост (снижение) численности населения; среднегодовой относительный рост и прирост (снижение) численности населения, среднее значение одного процента прироста (убыли) населения.

Таблица 6.1

Основные показатели динамики населения

Показатель	Формула	Содержание
Абсолютный прирост численности населения (ΔS)	$\Delta S = S_n - S_1$	Изменение численности населения в абсолютном выражении по сравнению с предыдущим уровнем динамического ряда
Средний абсолютный прирост численности населения	$\overline{\Delta} = \frac{S_n - S_1}{n-1}$	Среднее абсолютное изменение численности населения за период времени в целом
Темп роста численности населения	$Tp = \frac{S_n}{S_1} \cdot 100\%$	Изменение численности населения в относительном выражении по сравнению с предыдущим уровнем динамического ряда
Средний темп роста численности населения	$\overline{Tp} = \sqrt[n-1]{\frac{S_n}{S_1}} \cdot 100\%$	Среднее относительное изменение численности населения за период времени в целом
Темп прироста численности населения	$TП = Tp - 100\%$	Величина относительного прироста численности населения за период времени в целом
Средний темп прироста	$\overline{TП} = \overline{Tp} - 100\%$	Средняя величина относительного прироста численности населения за период времени в целом
S_1 – первый уровень ряда динамики численности населения		
S_n – последний уровень ряда динамики численности населения		

Главный недостаток всех показателей динамики численности населения в том, что они не отражают собственно процесса замещения поколений населения. Эта задача решается при помощи группы показателей естественного движения и воспроизводства населения.

Задание 1. Численность населения на 1 января двух предыдущих лет составляет 2331,5 тыс. чел. и 2331,1 тыс. чел. соответственно, численность населения на 1 января текущего года – 2329 тыс. чел.

Определить среднюю численность за период.

Задание 2. Численность населения района изменялась в течение года следующим образом, тыс. чел.:

на 1 января – 224,9; на 1 февраля – 225,0; на 1 марта – 225,4;

на 1 апреля – 225,7; на 1 мая – 225,9; на 1 июня – 231,0;

на 1 июля – 235,8; на 1 августа – 236,5; на 1 сентября – 334,2;

на 1 октября – 237,1; на 1 ноября – 238,6; на 1 декабря – 239,1;

на 1 января следующего года 239,4.

Вычислите среднюю численность населения района за каждый квартал, каждое полугодие и за год.

Задание 3. Численность населения города (данные условные) составляла: на 1 января – 80500 чел., на 1 февраля – 80540 чел., на 1 марта – 80550 чел., на 1 апреля – 80560 чел., на 1 июля – 80620 чел., на 1 октября – 80680 чел., на 1 января следующего года – 80690 чел.

Определите среднюю численность населения города за январь, в первом квартале, в первом полугодии и за год в целом.

Задание 4. Численность населения на 1 января текущего года – 4836 тыс. чел., на 1 апреля – 4800 тыс. чел.; на 1 июля – 4905 тыс. чел.; на 1 октября – 4890 тыс. чел.; на 1 января следующего года – 4805 тыс. чел.

Определите среднегодовую численность населения.

Задание 5. Численность постоянного населения на 1 января текущего года – 650 тыс. чел. Численность временно проживающих на 1 января текущего года – 25 тыс. чел. Из числа постоянного населения на 1 января текущего года отсутствовало 10 тыс. чел. За год умерло 18,5 тыс. чел. и родилось 17,5 тыс. чел. В течение года на постоянное место жительства вернулось 6 тыс. чел. из временно отсутствующих. Выехало на постоянное место жительства в другие регионы 3 тыс. постоянных жителей.

Определить: 1) численность наличного населения на начало и конец года; 2) численность постоянного населения на конец года; 3) среднегодовую численность постоянного и наличного населения.

Задание 6. На начало года численность наличного населения 840 тыс. чел. Временно присутствовали 16 тыс. чел., временно отсутствовали 18,5 тыс. чел. В течение года родилось постоянного

населения 12,8 тыс. чел., умерло – 14,3 тыс. чел. Прибыли на постоянное место жительства 24,7 тыс. чел., на временное проживание – 1,4 тыс. чел. Выбыли на постоянное место жительства 28,2 тыс. чел., на временное проживание – 2,3 тыс. чел. Из числа временно отсутствующих вернулись 1,9 тыс. чел.

Определить: 1) численность постоянного населения на начало года; 2) численность постоянного и наличного населения на конец года; 3) показатели абсолютного и относительного движения населения.

Задание 7. По данным таблицы 6.2 рассчитайте:

1) среднюю численность населения за пять лет;

2) долю городского и сельского населения в общей численности населения. Изобразите графически;

3) показатели динамики численности населения в целом и отдельно городского и сельского населения:

а) абсолютный прирост (убыль) населения в 2016, 2017, 2018 и 2019 гг.;

б) средний абсолютный прирост (убыль) населения за 2015-2019 гг.;

в) темпы роста и прироста (убыли) населения за период;

г) средние темпы роста и прироста (убыли) населения в целом за рассматриваемый период.

Сделайте выводы.

Таблица 6.2

Численность населения Самарской области

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Численность населения, всего, тыс. чел.	3206,0	3203,7	3193,5	3183,0	3179,5
в том числе:					
городское	2570,8	2566,3	2554,2	2541,4	2537,4
сельское	635,2	637,4	639,3	641,6	642,1

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой средняя величина?

2. В каком случае для расчета средней численности населения используется формула средней арифметической простой?

3. В каком случае для расчета средней численности населения используется формула средней хронологической простой?

4. В каком случае для расчета средней численности населения используется формула средней арифметической взвешенной?

5. Перечислите показатели динамики населения.

Занятие 7. ПОКАЗАТЕЛИ СОСТАВА И РАЗМЕЩЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ПО ТЕРРИТОРИЯМ. ПЛОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить показатели состава и размещения населения по территориям. Изучить методику определения плотности населения и уровня урбанизации.

Состав населения характеризуют по следующим признакам: место жительства (городское и сельское), пол (мужчины и женщины), возраст, образование, национальный состав и др.

Изучению состава населения в зависимости от места проживания отводится в демографии особое место, поскольку от формы расселения часто зависят и демографические, и социальные модели поведения и структуры населения.

Результатом процесса пространственного распределения населения и формирования сети поселений на определенный период времени является размещение населения.

Географическое размещение населения характеризуется с помощью следующих показателей:

1) абсолютные показатели (численность населения отдельных территорий и населенных пунктов);

2) показатели структуры (доля населения, проживающего в тех или иных территориальных единицах);

3) показатели плотности.

На расселение и размещение населения непосредственное влияние оказывают природные, социально-экономические и демографические факторы. Важнейшей характеристикой размещения является *плотность населения* (ρ) – степень населенности конкретной территории, которая выражается числом жителей ($\overline{S}$), приходящихся на единицу площади (*P*):

$$\rho = \frac{\overline{S}}{P}.$$

Географическое размещение населения характеризуется с помощью следующих показателей:

1) абсолютные показатели (численность населения отдельных территорий и населенных пунктов);

2) показатели структуры (доля населения, проживающая в тех или иных территориальных единицах);

3) показатели плотности.

К показателям плотности относятся:

1) показатель физической плотности (средняя плотность населения) – это число жителей, приходящихся на единицу общей площади территории (обычно на 1 км^2);

2) показатель социально-экономической плотности – это отношение численности населения на экономически освоенной территории к площади этой территории. Под экономически освоенной территорией понимается территория с физической плотностью не менее 1 человека на 1 км^2;

3) плотность населения по какому-либо критерию, например:

- плотность населения на единицу площади пахотной земли;
- плотность земледельческого населения на единицу площади пахотной земли.

В последние несколько десятилетий в стране происходит рост городов (главным образом, за счет миграции), а также быстрая концентрация жителей крупных городов и агломераций.

Для определения структуры населения по признаку расселения в городской и сельской местности кроме показателя плотности населения рассчитывается показатель уровня урбанизации.

Для определения уровня урбанизации необходимо рассчитать удельный вес городского населения ($S_Г$) в общей численности населения региона ($\overline{S}$):

$$d = \frac{S_Г}{\overline{S}} \cdot 100\%.$$

В Российской Федерации имеются две категории городских поселений: города и поселки городского типа. Последние делятся на рабочие, курортные, дачные. Критерии отнесения населенных

пунктов к той или иной категории городских поселений устанавливаются законодательно.

Городские поселения – населенные места, имеющие определенное, относительно большое число жителей и выполняющие специфические, преимущественно несельскохозяйственные (промышленные, транспортные, культурные, торговые, административно-политические и др.) функции.

Городским населением называется население, проживающее в городских населенных пунктах, т. е. территориях, имеющих определенную людность и выполняющих преимущественно не сельскохозяйственные функции. По доле городского населения определяется уровень урбанизации в стране, регионе.

Урбанизация – это рост городов, повышение доли городского населения в мире, стране, регионе.

Следует отметить три основных источника роста численности населения городов:

1) миграция сельского населения в города в период индустриализации и интенсификации сельского хозяйства;

2) образование новых городов в районах освоения природных ресурсов, строительство транспортных артерий и др.;

3) административно-территориальные преобразования сельских поселений в города.

Сельские поселения – населенные места, не отнесенные законодательством к категории городских поселений и расположенные в сельской местности. Сельские поселения подразделяются на сельскохозяйственные, несельскохозяйственные, смешанные.

Возможна также классификация и в зависимости от числа жителей.

Задание 1. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samarastat.gks.ru), рассчитайте плотность населения и уровень урбанизации в регионе. Сделайте вывод.

Задание 2. Площадь области 3850 км^2, в т.ч. площадь водоемов 250 км^2. На территории расположено 870 населенных пунктов с общей численностью 1800 тыс. чел., в т.ч. городское население 1420 тыс. чел., сельское население 380 тыс. чел.

Определите: показатель близости расположение населенных пунктов; показатель плотности населения.

Задание 3. Площадь области составляет 3800 км^2. На ее территории расположено 890 населенных пунктов с общей численностью 1700 тыс. жителей. Определите показатель плотности населения и среднюю плотность поселений.

Задание 4. По данным таблицы 7.1 определите плотность населения. Дайте рейтинговую оценку плотности населения в регионах. Результаты представьте в виде статистической таблицы. Сделайте вывод.

Таблица 7.1

Площадь и численность населения в регионах

Регион	Площадь, км^2	Численность населения на 1.01.2020 г., тыс. чел
1. Республика Башкортостан	143,6	4038,1
2. Республика Мордовия	26,2	790,2
3. Республика Марий Эл	23,2	679,4
4. Республика Татарстан	68,0	3902,9
5. Самарская область	53,6	3179,5
6. Саратовская область	100,2	2421,9
7. Оренбургская область	124,0	1956,8
8. Ульяновская область	37,3	1229,8

Задание 5. По имеющимся данным (табл. 7.2) дайте рейтинговую оценку плотности населения и уровня урбанизации в Приволжском федеральном округе Российской Федерации. Результаты представьте в виде статистической таблицы. Сделайте вывод.

Таблица 7.2

Размер площади и численность населения по регионам ПФО (по состоянию на 1.01.2020 г.)

Регион	Площадь, км^2	Численность всего, чел	В том числе	
			городское	сельское
Республика Башкортостан	142947	4038151	2521840	1516311
Республика Марий-Эл	23375	679417	455525	223892
Республика Мордовия	26128	790197	504534	285663
Республика Татарстан	67847	3902888	3002176	900712
Республика Удмуртия	42061	1500955	992177	508778
Республика Чувашия	18343	1217818	771935	445883
Пермский край	160236	2599260	1972991	626269
Кировская область	120374	1262402	981619	280783
Нижегородская область	76624	3202946	2552560	650386

Оренбургская область	123702	1956835	1186569	770266
Пензенская область	43352	1305563	899910	405653
Самарская область	53565	3179532	2537382	642150
Саратовская область	101240	2421895	1830840	591055
Ульяновская область	37181	1229824	932707	297117

Контрольные вопросы

1. С помощью каких показателей можно охарактеризовать Географическое размещение населения?
2. Что представляет собой плотность населения
3. Что представляет собой урбанизация? Назовите основные источники роста численности городов.
4. Как рассчитывается уровень урбанизации?
5. Дайте определение «городское поселение» и «сельское поселение».

Занятие 8. ПОКАЗАТЕЛИ СТРУКТУРЫ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить показатели структуры населения и методику их определения.

Соотношение частей (или групп) внутри общей совокупности населения по отношению к этой совокупности в целом образует структуру населения по тому или иному признаку (полу, возрасту, месту проживания и др.). Не обладая информацией о составе (структуре) населения, невозможно провести анализ демографических процессов.

Состав населения – это распределение людей на группы по тем или иным демографическим, социальным, социально-экономическим, этническим и иным признакам. Каждый человек обладает набором различных признаков в зависимости от пола, возраста, размера и состава семьи, места проживания (город, село), уровня образования, гражданства, вероисповедания и др. В зависимости от того, какое количество людей с различными признаками составляют то или иное население, образуется его структура.

Наряду с количественными характеристиками населения в демографии изучаются и его качественные характеристики, отражающие демографические и недемографические (экономические, социальные и т. п.) признаки структуры населения.

К числу наиболее значимых демографических структур можно отнести структуры по признакам:

• место проживания (городское и сельское население);

• пол (мужчины и женщины, в том числе по возрастам);

• возраст (по возрастным контингентам, более подробно – по одногодичным возрастным интервалам).

По этим признакам состав населения можно изучать как по данным переписи населения, так и по данным текущего учета в межпереписной период. Кроме того, по данным переписей населения изучаются и другие важнейшие структуры населения.

Измерять и изучать демографические процессы (рождаемость, смертность, заключение брака, миграция и др.) принято по отдельным возрастным группам, отдельно у мужчин и женщин, т. е. по полу. Это вызвано тем, что большинство демографических процессов по-разному протекают у различных групп населения в зависимости от возраста мужчин и женщин, а некоторые демографические процессы отсутствуют (например, рождаемость у мужчин).

Пол – совокупность физиологических, репродуктивных, поведенческих, социальных, социально-психологических и психологических признаков, определяющих биологический и социальный личностный статус мужчины и женщины.

Половая принадлежность является одним из основных демографических признаков, она указывается в переписных листах переписей населения, а также во всех первичных документах, фиксирующих происходящие в обществе демографические процессы.

Соотношение полов в населении – важный фактор брачности (т.е. процесса заключения браков) и формирования семейной структуры населения.

Половая структура населения складывается под влиянием трех основных факторов:

1) соотношение полов среди новорожденных (биологическая константа);

2) половые различия в смертности;

3) половые различия в интенсивности миграции населения.

В демографии применяются два типа относительных показателей для характеристики соотношения полов. Первый тип – процентная доля населения определенного пола в общей численности населения. Однако процентное соотношение полов представляется не очень выразительным. Предпочтительнее другой тип показателя соотношения полов, а именно соотнесение численности населения одного пола с численностью населения противоположного пола с последующим умножением частного на 1000. Тогда полученная цифра показывает, сколько мужчин приходится на 1000 женщин или, напротив, сколько женщин приходится на 1000 мужчин.

Возраст – период от рождения человека до того или иного фиксируемого момента его жизни. Наиболее высоким репродуктивным потенциалом обладает население в молодых возрастных группах, поэтому соотношение населения по полу и возрасту ока-

зывает сильное влияние на осуществление репродуктивных функций, формирование и использование экономических и природных ресурсов и др.

Возрастная структура населения играет активную роль во всех общественных и, конечно, в демографических процессах. Но кроме того она оказывает активное влияние на величину всех демографических показателей.

Возрастная структура описывается с помощью группировок и относительных показателей. Чаще всего выделяются возрастные группы однолетние или пятилетние, но в зависимости от целей анализа возможны и другие группировки.

При однолетней группировке в одну группу объединяются люди одного года возраста или одного года рождения (эти группировки не всегда совпадают). Распределение людей по однолетним возрастным группам открывает наилучшие возможности для анализа состояния и изменений возрастной структуры. Однако данные о возрастной структуре в однолетней группировке подвержены деформирующему влиянию такого явления, как возрастная аккумуляция**.** Возрастная аккумуляция искажает данные о возрастной структуре таким образом, что численность возрастных групп, оканчивающихся на 0 и 5, оказывается значительно выше, чем численность соседних возрастных групп. В результате демографические показатели, рассчитываемые на основе искаженных данных о возрастной структуре, также искажаются, дают неверное представление о тех явлениях, которые они призваны отражать.

Поэтому демографы борются с возрастной аккумуляцией уже на стадии сбора информации о возрастной структуре населения. Уменьшению возрастной аккумуляции способствовал переход к указанию респондентами даты рождения вместо числа исполнившихся лет.

Пятилетние возрастные группировки более широко используются как в демографии, так и за ее пределами. Пятилетняя группировка дает более компактное представление возрастной структуры населения, и в то же время в пятилетних группах возрастная аккумуляция в значительной мере автоматически сглаживается. Стандартная возрастная группировка, принятая во всех демографических документах и расчетах ООН, выглядит таким образом: 0 лет, 1-4 года (или иногда однолетняя группировка 1, 2, 3, 4 года), затем в интервале от 5 до 85 лет следуют пятилетние возрастные

группы 5-9, 10-14, ..., 80-84 года, и завершает этот ряд так называемый открытый интервал 85 лет и старше (в самых старших возрастах мелкие группировки используют только геронтологи, специалисты по изучению старости).

Стандартной возрастной группировки, принятой демографами ООН, следует придерживаться в обязательном порядке не только демографам с тем, чтобы результаты всех исследований, в которых используются данные, дифференцированные по возрасту людей (это любые социальные исследования), могли бы сочетаться между собой.

Возрастной структурой населения называется распределение населения по возрастным группам и возрастным контингентам.

Возрастной контингент – это совокупности людей, объединенных в одну или несколько возрастных групп, обладающих однородными характеристиками.

В России в демографических исследованиях используются следующие возрастные группировки:

1) от 0 до 3 лет – ясельный возраст (дети до 1 года – младенцы);

2) от 3 до 7 лет – дошкольники;

3) от 7 до 16 лет – школьники (школьники от 13 до 16 лет – подростки);

4) от 16 до 65 лет – трудоспособный возраст (16-65 – мужчины, 16-63 – женщины);

5) от 65 и старше (для мужчин) или от 63 и старше (для женщин) – пенсионеры.

В зависимости от возраста в демографии принято распределять население на определенные группы. По возрасту с точки зрения экономики в нашей стране все население подразделяется на три группы:

1) 0-15 лет – лица моложе трудоспособного возраста (дети);

2) 16-65 (63) лет – трудоспособный возраст соответственно мужчин и женщин;

3) 65 (63) лет и старше – лица старше трудоспособного возраста (пенсионеры).

Нужно отметить, что верхняя граница отнесения населения к трудоспособному возрасту зависит от действующих на момент исследования нормативных документов. Так, в России в настоящее время является действующим Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Феде-

рации по вопросам назначения и выплаты пенсий» от 03.10.2018 № 350-ФЗ (последняя редакция). Согласно данному закону, в зависимости от года выхода на пенсию, будет различаться и возраст (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Возраст, по достижении которого возникает право на пенсию по государственному пенсионному обеспечению

Год, в котором гражданин приобретает право на пенсию по государственному пенсионному обеспечению по состоянию на 31 декабря 2018 года	Возраст, по достижении которого возникает право на пенсию по государственному пенсионному обеспечению	
	Мужчины	Женщины
2019	V* + 12 месяцев	V + 12 месяцев
2020	V + 24 месяца	V + 24 месяца
2021	V + 36 месяцев	V + 36 месяцев
2022	V + 48 месяцев	V + 48 месяцев
2023 и последующие годы	V + 60 месяцев	V + 60 месяцев

Примечание. * – V – возраст, по достижении которого возникает право на пенсию по государственному пенсионному обеспечению по состоянию на 31 декабря 2018 года (Источник: Федеральный закон от 3 октября 2018 года №350-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий» // Российская газета [интернет-портал]. https://rg.ru/. – URL: https://rg.ru/2018/10/04/fz350-site-dok.html).

Исходя из этой классификации, можно говорить о таком понятии, как «демографическая нагрузка», и рассчитать соответствующий показатель.

Демографическая нагрузка – одна из характеристик возрастного состава населения, представляющая собой отношение численности населения нетрудоспособного возраста к численности населения трудоспособного возраста.

Для расчета показателей демографической нагрузки воспользуемся формулами:

- коэффициент нагрузки детьми (коэффициент замещения трудовых ресурсов) ($К_{НД}$):

$$К_{НД} = \frac{S_{0\text{-}14}}{S_{15\text{-}59}} \cdot 1000,$$

где S – численность лиц соответствующих возрастов;

- коэффициент нагрузки стариками ($К_{НС}$):

$$К_{НС} = \frac{S_{60\text{ и старше}}}{S_{15\text{-}59}} \cdot 1000;$$

- коэффициент общей нагрузки:

$$К_{ОН} = К_{НД} + К_{НС}.$$

На практике для расчета относительных показателей старения населения используется коэффициент старения ($К_{60+}$):

$$К_{60+} = \frac{S_{60+}}{S} \cdot 100\%,$$

где S_{60+} – численность населения в возрасте от 60 лет и старше;

S – общая численность населения.

Не уделять внимание изучению процессов демографического старения населения нельзя, так как последствиями такого процесса является снижение уровня брачности, снижение рождаемости и увеличение смертности, рост демографической нагрузки на трудоспособное население.

Под *старением населения*, или *демографическим старением*, понимают увеличение доли пожилых и старых людей в общей численности населения. Старение населения является результатом длительных демографических изменений, сдвигов в характере воспроизводства населения, в рождаемости и смертности и их соотношении, а также, частично, миграции.

Для характеристики процесса старения используются следующие показатели. *Общий коэффициент старения* как отношение численности населения в возрасте 65 лет и старше к общей численности населения. Кроме общего коэффициента рассчитывают *частные коэффициенты старения*:

1) коэффициент нагрузки пожилыми трудоспособного населения (на 100 взрослых);
2) коэффициент нагрузки пожилых трудоспособными;
3) коэффициент нагрузки детей пожилыми;
4) коэффициент нагрузки детьми населения пожилого возраста.

На возрастной структуре населения также сказываются миграционные потоки. Различия в интенсивности миграции возрастных групп можно определить путем отнесения доли каждой возрастной группы среди мигрантов к доли той же группы во всем населении.

Семейная структура населения (группировка населения по его семейному положению) характеризует число семей и удельный вес каждой группы в общем числе семей. Более детально семейная структура населения изучается по следующим направлениям:

1) полнота и неполнота семьи – семьи с брачной парой и без нее;

2) структура полных семей по числу живущих в них одновременно поколений:

- брачная пара без детей;
- брачная пара с детьми;
- брачная пара без детей с родителями или прародителями супругов;
- брачная пара с детьми и с родителями или прародителями;
- брачная пара без детей с родственниками по прямой линии (братья, сестры);
- брачная пара с детьми и родственниками по боковой линии (прочие родственники);

3) перспективность семьи в репродуктивном плане – супруги имеют возраст не старше 30 лет, состоят в браке не более 5 лет;

4) распределение семей по числу членов – группировка семей по числу членов семьи: 2, 3, 4, 5, 6, 7 и более;

5) распределение семей по характеру потребления:

- группы семей с иждивенцами и без них;
- семьи, имеющие иждивенцев детского, трудоспособного и старше трудоспособного возраста; семьи, имеющие иждивенцев государства – пенсионеров и стипендиатов.

Для анализа по каждому направлению определяется число таких семей, число членов семьи в них; удельный вес каждой группы в общем числе семей.

Задание 1. Имеются условные данные о половой структуре распределения населения в регионе (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Распределение населения по полу, тыс. чел.

Год	1-й	2-й	3-й	4-й
мужчины	55,9	60,2	64,8	68,8
женщины	63,1	67,4	72,9	77,0

Определите: 1) средние темпы роста населения; 2) диспропорциональность половой структуры населения.

Сделайте вывод.

Задание 2. Численность мужчин города 45,7 тыс. чел., женщин – 51,0 тыс. чел.

Определить диспропорциональность половой структуры населения.

Задание 3. Численность мужчин города 546,3 тыс. чел., женщин – 579,7 тыс. чел.

Определить диспропорциональность половой структуры населения.

Задание 4. Численность населенного пункта составляет:

От 0 до 15 лет – 225 тыс. чел.;

От 15 до 59 лет – 829 тыс. чел.;

От 60 лет и старше – 320 тыс. чел.

Определить нагрузку детьми, пенсионерами и общую нагрузку неработающим населением на трудоспособное население.

Задание 5. Общая численность населения области 278,7 тыс. человек, численность населения в трудоспособном возрасте 151,4 тыс. человек, численность населения старше трудоспособного возраста 45,7 тыс. человек.

Рассчитайте коэффициент замещения трудовых ресурсов.

Задание 6. По условным данным в регионе по состоянию на 1 января численность пенсионеров на 124,7 тыс. чел. превысила численность лиц, моложе трудоспособного возраста. Удельный вес лиц трудоспособного возраста в общей численности населения составил 64,1%.

Определите коэффициенты демографической нагрузки, если известно, что общая численность населения региона на эту дату составила 1787,5 тыс. чел.

Задание 7. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), определите диспропорциональность половой структуры населения и рассчитайте показатели демографической нагрузки по России и Самарской области. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой состав населения?
2. Что представляет собой возрастной контингент?
3. Что представляет собой демографическая нагрузка?

4. Перечислите показатели и опишите методику расчета показателей, характеризующих демографическую нагрузку.

5. По каким направлениям изучается семейная структура населения?

Занятие 9. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить признаки, характеризующие социально-экономическую структуру населения.

Социально-экономическая структура населения – соотношение социальных групп, различных видов общностей людей, а также сеть устойчивых и упорядоченных связей между ними, определяющая целостность народонаселения страны или района.

В демографии важной характеристикой населения является изучение его структуры по этническому составу, т. е. распределение населения по признаку национальной, расовой (малые и большие) и конфессиональной принадлежности, языковым показателям (родной язык, разговорный язык) и др.

Народ (этнос) – это исторически сложившаяся устойчивая общность людей.

Этническая структура населения характеризует удельный вес отдельных национальностей в общей численности населения.

Классификация этносов проходит по численности, по языку, по числу национальностей в стране. Выделяют:

- мононациональные (на один этнос приходится более 90% населения);
- двунациональные (более 90% населения образуют два народа);
- многонациональные (90% населения составляют три и (или) более народов) страны;
- по религиозной принадлежности (христиане, мусульмане, индуисты и т.д.).

Качественной характеристикой населения страны является уровень образования. Этот показатель является результатом окончания соответствующего учебного заведения. Сбор данных осуществляется на основе различных форм наблюдения: статистических отчетностей, мониторинговых исследований, но главным образом данные об уровне образования населения получают в результате переписи населения.

Образовательная структура населения – удельный вес каждой группы населения, имеющего высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование – в общей численности населения.

Особое внимание в изучении уровня образования уделяется его анализу в зависимости от возрастной структуры населения. На качество образования оказывает влияние и квалификация профессорско-преподавательского и научного состава в сфере образования и науки. Основными статистическими показателями, характеризующими образовательный процесс, являются: численность учащихся, число образовательных учреждений, число принятых в учебные заведения, выпущенных специалистов и др.

В Российской Федерации устанавливаются следующие уровни профессионального образования:

1) среднее профессиональное образование;

2) высшее образование – бакалавриат;

3) высшее образование – специалитет, магистратура;

4) высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

За рамки образования вынесена докторантура и включена в состав научной сферы, а в системе высшего образования появился третий уровень подготовки высококвалифицированных кадров (ординатуры, аспирантуры и пр.).

Для оценки структуры населения по источникам средств существования используют материалы выборочных обследований (например, выборочное обследование по проблемам занятости), но главным образом данные, полученные в ходе переписей населения. Собранная такими способами информация дает возможность оценки трудовых ресурсов страны с позиций экономической активности. В переписных листах (2002, 2010 гг.) на вопрос об имеющихся источниках средств к существованию выделяли следующие источники: трудовая деятельность; личное подсобное хозяйство; пенсия по старости, иждивения; пособия по безработице; стипендия и др.

Среди недемографических структур наиболее важными как в теоретическом, так и в практическом аспектах являются *экономическая и социальная структура* населения.

Экономический состав населения – распределение населения по группам в зависимости от наличия источников средств суще-

ствования. Изначально всё население подразделяют на экономически активное и экономически неактивное (пассивное) население.

Экономически активное население (ЭАН) – население, работающее в общественном хозяйстве или желающее принимать участие в нём, но в данный момент не способное найти работу.

Экономически неактивное (пассивное) население – в общественном труде не участвующее и не желающее участвовать.

Экономически активное население включает две составные части: занятые (*З*) и безработные (*Б*).

Коэффициент (уровень) занятости: $K_{ЗАН} = \frac{З}{ЭАН} \cdot 100\%$.

Коэффициент (уровень) безработицы: $K_{БЕЗР} = \frac{Б}{ЭАН} \cdot 100\%$.

Экономическая структура населения определяется характером его экономической активности. Люди, занятые в различных отраслях производства и вообще в отраслях труда, выполняют в них различные функции. Однако непосредственно это относится лишь к части населения, называемой активной. Показатели экономической структуры дают общую характеристику отдельных факторов, влияющих на уровень экономической активности населения и отдельных социально-демографических групп, численность и состав иждивенцев. Применительно к занятой части населения рассматривается отраслевая и профессиональная структура. В отельных случаях условно в этих аспектах изучается все население, особенно при преобладании семей с одним работником. При этом различается «субъективное» и «объективное» занятие. Первое дает представление о характере индивидуального труда.

Отраслевая структура населения, отражающая общественное разделение труда, зависит от уровня и направления экономического развития страны. Особое значение при этом имеет относительная численность лиц, имеющих несельскохозяйственное занятие, а также численность занятых в промышленности. В экономически развитых странах отмечается тенденция к сдвигу в отраслевой структуре в сторону обслуживающих отраслей.

Социальная структура населения является функцией социальной структуры общества. Ее основа – производственные отношения, формирующиеся под влиянием отношения к собственности. Статистика стран с рыночной экономикой проводит группировку по так называемому «положению в занятии». По этому при-

знаку население делится обычно на четыре группы: 1) предприниматели; 2) самостоятельные хозяева; 3) лица, работающие по найму; 4) помогающие члены семьи. Третья группа иногда разбивается на рабочих и служащих, а последние, в свою очередь, на государственных служащих и служащих частных компаний.

Задание 1. По данным о национальном составе населения (табл. 9.1) определите удельный вес численности населения различных этнических групп в общей численности населения Самарской области. Сделайте вывод.

Таблица 9.1

Национальный состав населения (по данным переписи)

Национальность	Человек
Все население	3215532
в т. ч., указавшие национальную принадлежность	3091841
из них: азербайджанцы	14093
армяне	22981
башкиры	7290
белорусы	9231
грузины	2648
евреи	4418
казахи	15602
киргизы	2105
корейцы	1699
марийцы	2982
молдаване	1891
мордва	65447
немцы	6780
русские	2645124
таджики	7195
татары	126124
удмурты	1236
узбеки	11242
украинцы	42169
цыгане	4875
чуваши	84105
прочее	12604

Задание 2. По данным таблицы 9.2 рассчитайте показатели, характеризующие трудовую структуру населения.

Таблица 9.2

Состав населения в регионе (на начало года), тыс. чел.

Группа населения по возрасту	Базисный год	Отчетный год

Моложе трудоспособного возраста	772,7	715,5
В трудоспособном возрасте	1829,0	1923,7
Старше трудоспособного возраста	560,6	585,4

Задание 3. По данным таблицы 9.3 определите структуру рабочей силы по кварталам и сделайте вывод об изменении безработицы.

Таблица 9.3

Динамика численности рабочей силы в возрасте 15 лет и старше

Период	Рабочая сила, тыс. чел.	В том числе	
		занятые	безработные
I квартал	1674,0	1621,7	52,3
II квартал	1649,2	1568,0	81,3
III квартал	1682,7	1595,3	87,4
IV квартал	1696,3	1619,0	77,3
Год	1675,6	1601,0	74,6

Задание 4. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), определите социально-экономическую структуру населения России и Самарской области. Сделайте вывод.

Задание 5. Численность населения на начало отчетного года составила 4745,7 тыс. чел., численность экономически активного населения – 2773,4, численность занятых – 1828,7 тыс. чел.

Рассчитайте: 1) коэффициент экономической активности населения; 2) коэффициент занятости; 3) численность безработных; 4) коэффициент безработицы. Сделайте выводы.

Задание 6. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), проведите анализ уровня занятости и безработицы в России и Самарской области. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой социально-экономическая структура населения?
2. Что характеризует этническая структура населения?
3. Что характеризует образовательная структура населения?
4. Что характеризует экономический состав населения?
5. Что характеризует отраслевая структура населения?
6. Что характеризует социальная структура населения?

Занятие 10. ПОСТРОЕНИЕ ПОЛОВОЗРАСТНЫХ ПИРАМИД

Цель занятия: изучить типы половозрастных пирамид.

Возрастная структура обычно рассматривается в сочетании с половой структурой, поэтому обычно речь идет о половозрастной структуре населения (или возрастно-половой). Для анализа возрастной, точнее возрастно-половой, структуры населения широко используется один из графических методов, называемый возрастно-половой пирамидой.

Возрастно-половая пирамида – это двусторонняя полосовая диаграмма, в которой по оси абсцисс отображается численность населения определенного возраста, а по оси ординат – возраст (однолетние или пятилетние возрастные группы). Численность мужского населения откладывают, как правило, слева от оси ординат, а женского – справа.

Другими словами, *половозрастная пирамида* – это графическое изображение половозрастного состава населения определенной территории (чаще страны) на определенную дату. Основание или нижняя часть графика отражает численность детей и подростков, средняя часть – население в трудоспособном возрасте, верхняя – пенсионеров.

Каждая возрастная группа отображается в виде горизонтальной полосы, площадь которой пропорциональна численности населения соответствующего возраста. Обычно ось ординат раздваивается для того, чтобы удобнее было внутри между двумя осевыми линиями изобразить шкалу возрастов (наподобие градусника).

Половозрастная пирамида является наглядным способом графического изображения распределения населения по полу и возрасту. Каждая пирамида характеризует сложившуюся на определенный момент половозрастную структуру населения. По ее виду можно судить о режиме воспроизводства населения, характерном для данной территории, и наличии в прошлом событий, резко изменявших уровни рождаемости и смертности.

Возрастные пирамиды строятся в однолетних и пятилетних возрастных группировках.

Возрастные пирамиды строятся и по абсолютным, и по относительным данным о численности возрастных групп.

Абсолютные данные представляют собой просто арифметическое количество людей в составе каждой возрастной группы. Возрастные пирамиды, построенные по абсолютным данным, имеют тот серьезный недостаток, что они несопоставимы, если численности населений, которые отражаются этими пирамидами, существенно различаются между собой.

В пирамиде самое главное – ее конфигурация, а не размеры. Поэтому предпочтительнее строить возрастные пирамиды по относительным данным. В этом случае любая численность населения принимается за одну неизменную величину, скажем 100, 1000 или 10 000 (последнее наиболее предпочтительно), и численность каждой половозрастной группы делится на общую численность населения и умножается на указанный выше множитель в виде единицы с несколькими нулями. Тогда можно получить пирамиды, сопоставимые для любых населений, независимо от их величины.

С помощью метода половозрастных пирамид можно наглядно показывать не только структуру населения по полу и возрасту, но и другие структуры населения, а также структуры социальных явлений и процессов.

Если бы на протяжении длительного периода времени демографические процессы, оказывающие прямое влияние на численность и структуру населения (рождаемость и смертность), оставались бы одинаковыми для мужчин и женщин одной и той же когорты, то половозрастная пирамида имела бы вид равнобедренного треугольника.

В действительности этого не происходит, так как частота рождений и смертей во времени колеблется и иногда очень значительно. Снижение числа родившихся образует на графике (пирамиде) «впадину». И наоборот, повышение числа родившихся образует на графике (пирамиде) «выступ». Такого рода «впадины» и «выступы» на пирамиде периодически повторяются примерно через каждые 25-30 лет и образуют так называемую демографическую волну. График позволяет визуально оценить огромное количество данных о численности мужчин и женщин всех возрастных

групп и о соотношении тех или иных половозрастных групп в составе населения.

Возрастная структура тесно взаимодействует с характеристиками воспроизводства населения. Различают три типа такого взаимодействия.

1. Примитивный тип. Возрастная пирамида такого населения имеет широкое основание (которое образует высокая доля детей в населении) и узкий шпилеобразный верх (малая доля доживающих до преклонного возраста). Боковые стороны такой пирамиды имеют вид вогнутых парабол (рис. 10.1).

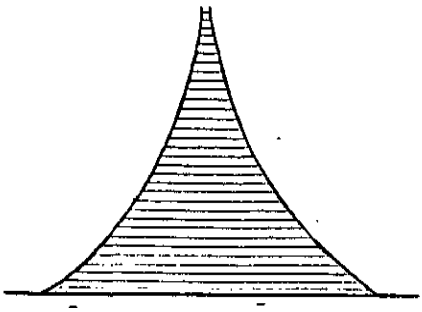


Рис. 10.1. Половозрастная пирамида примитивного типа воспроизводства населения

Характеризуется высокой рождаемостью и смертностью. Данный тип характерен для развивающихся стран и «молодых» регионов с преобладанием молодых возрастов, высокой рождаемостью, но столь же высокой смертностью и весьма низкой продолжительностью жизни населения. В нашей стране примитивный тип воспроизводства сохранялся вплоть до второй мировой войны. Пример – половозрастные структуры населения России 1897, 1926, 1939, 1959 гг.

2. Стационарный (неподвижный) тип. Рост численности населения замедляется и, в конце концов, прекращается. Возрастная структура принимает форму колокола (рис. 10.2). Такой тип можно назвать неподвижным, или стационарным. Достаточно уравновешенное соотношение численности поколений молодых и прародителей (1979, 1989 гг.). Снижается как уровень смертности, так и

уровень рождаемости. Такой тип можно назвать неподвижным или стационарным.

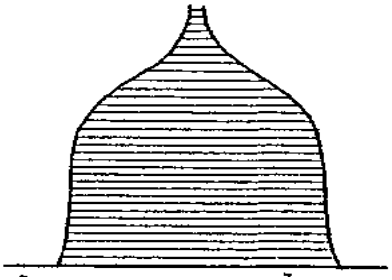


Рис. 10.2. Половозрастная пирамида стационарного типа воспроизводства населения

Второй тип (колокол) свойственен более цивилизованным регионам со средней рождаемостью, чуть превышающей долю детей для замены родителей и высокой продолжительностью жизни населения.

3. Регрессивная (депопуляционная, деградационная) структура – фигура с узким основанием и непропорциональной верхней частью (рис. 10.3).

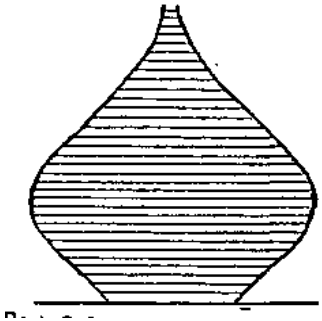


Рис. 10.3. Половозрастная пирамида регрессивного типа воспроизводства населения

Дальнейшее развитие при определенных условиях приводит к состоянию, когда снижение смертности замедляется или прекращается, в то время как снижение рождаемости продолжается. Начинается вымирание (депопуляция) населения. Возрастная

структура принимает форму погребальной урны. Население стареет, т.е. в его составе увеличивается доля пожилых людей и сокращается доля молодежи. Такой тип воспроизводства населения можно назвать регрессивным (депопуляционным или деградационным) (2002 г.).

Представить себе визуально численное соотношение той или иной половозрастной группы по данным таблицы невозможно, а график (половозрастная пирамида) позволяет это сделать

Задание 1. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), постройте половозрастную пирамиду населения России. Сделайте вывод.

Задание 2. На основании данных таблицы 10.1 построить половозрастные структуры населения (всего, городского и сельского).

Таблица 10.1

Численность населения Самарской области по полу и возрасту за 2019 год, человек

Возраст (лет)	Все население		Городское население		Сельское население	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
0-4	96522	91295	77855	73736	18667	17559
5-9	93561	88177	73407	69393	20154	18784
10-14	80453	75930	62640	59595	17813	16335
15-19	71309	66850	56613	52634	14696	14216
20-24	75194	70567	59724	55305	15470	15262
25-29	110197	105494	88829	87560	21368	17934
30-34	139285	137218	111990	114126	27295	23092
35-39	122136	127502	99216	106653	22920	20849
40-44	111031	124626	89810	103095	21221	21531
45-49	102878	115899	81568	94404	21310	21495
50-54	90910	105854	69173	83566	21737	22288
55-59	101521	131255	76084	103370	25437	27885
60-64	90885	131975	69309	105997	21576	25978
65-69	73301	123731	57031	100736	16270	22995
70-74	40212	76404	31739	62588	8473	13816
75-79	27399	65024	20951	50891	6448	14133
80-84	19322	53943	14740	42371	4582	11572
85-89	6837	23198	5171	17841	1666	5357
90-94	2835	10241	2208	7880	627	2361
95-99	391	1273	292	992	99	281

100 и старше	116	287	91	248	25	39
Итого	1456295	1726743	1148441	1392981	307854	333762

На основании графического изображения сделайте вывод о типе воспроизводства населения в регионе.

Задание 3. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru), постройте половозрастную пирамиду населения Приволжского федерального округа и Самарской области. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой половозрастная пирамида?
2. Какие используются показатели для построения половозрастных пирамид?
3. Перечислите типы половозрастных пирамид. Опишите их.
4. Какой тип половозрастной пирамиды характерен для населения России? Почему?
5. Какой тип половозрастной пирамиды характерен для населения Самарской области? Почему?

Занятие 11. ПОКАЗАТЕЛИ ЕСТЕСТВЕННОГО ДВИЖЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ. СИСТЕМА ОБЩИХ КОЭФФИЦИЕНТОВ ЕСТЕСТВЕННОГО ДВИЖЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить методику расчета общих показателей естественного движения населения.

В процессе естественного движения населения происходит изменение численности населения, связанное с рождаемостью и смертностью. Следовательно, *естественный прирост населения* – это изменение численности населения, связанное с рождаемостью и смертностью.

Первый компонент – *рождаемость* – это процесс деторождения в совокупности людей, составляющих поколение, или в совокупности поколений населения.

При анализе рождаемости одновременно рассматриваются три совокупности населения, участвующие в этом процессе:

- совокупность матерей: их возраст, состояние в браке, образование, национальность, место жительства, занятие, источник средств существования, социально-экономическая группа, какой по счету ребенок родился.

- совокупность отцов: возраст, состояние в браке, образование, национальность, место жительства, занятие, источник средств существования, социально-экономическая группа;

- совокупность новорожденных: данные физического развития (вес, рост, окружность головы, груди и др.), очередность рождения, тип родов (одноплодные, многоплодные), дата рождения, пол ребенка.

Динамика всех совокупностей изучается в абсолютном выражении по числу человек. Сопоставляется:

- число детей, родившихся в браке и вне брака;
- размещение числа родившихся за год по территории стран, континентов, всего мира;
- состав новорожденных по полу, материнским поколениям, очередности рождения и т.п.

Второй компонент – *смертность населения,* сокращающая численность населения территории региона, страны.

Третий компонент – *браки*, увеличивающие число рождений и снижающие смертность (при благоприятном состоянии).

Четвертый – *разводы*, сокращающие рождаемость и увеличивающие смертность.

Все показатели можно разделить на два вида: абсолютные и относительные. Абсолютные показатели – это просто суммы демографических событий (явлений) на момент времени или в интервале времени (чаще всего за год). К ним относятся численность населения на определенную дату, число родившихся, умерших и т.д. за год, месяц и т.п. Абсолютные показатели сами по себе не информативны, так как не позволяют сравнивать масштабы демографических процессов в разных территориях. Они используются в аналитической работе обычно как исходные данные для расчета относительных показателей. Абсолютный показатель естественного прироста населения рассчитывается как разница между количеством рожденных и умерших за определенный период времени на определенной территории. Если число родившихся превышает число умерших, естественный прирост положительный, если число смертей больше числа рождений, естественный прирост отрицательный.

Сравнение отдельных регионов по данным об абсолютной величине естественного прироста проводить невозможно, так как его величина зависит от общей численности и состава населения.

Среди относительных показателей в демографии различают общие, специальные, частные и суммарные коэффициенты. Все относительные показатели приводятся в расчете на 1000 человек, т.е. выражаются в промилле (‰).

Общие относительные показатели естественного движения населения представлены в таблице 11.1.

Существует несколько интервальных шкал оценки уровня общего коэффициента рождаемости. Широкое использование общих коэффициентов рождаемости в практической статистике можно объяснить простотой их расчета. Но следует заметить, что их величина зависит от возрастно-половой структуры населения: если удельный вес женщин фертильного возраста выше, выше и уровень рождаемости. При увеличении доли пожилых людей уровень рождаемости снижается. Советские демографы Б. Ц. Урланис

и А. М. Мерков предложили шкалы для оценки уровня рождаемости (табл. 11.2 и табл. 11.3).

Таблица 11.1

Относительные показатели естественного движения населения, промилле

Показатель	Формула	Значение
Коэффициент рождаемости ($К_Р$)	$К_Р = \frac{N}{\overline{S}} \cdot 1000$	Показывает число родившихся в расчете на тысячу населения
Коэффициент смертности ($К_{см}$)	$К_{см} = \frac{M}{\overline{S}} \cdot 1000$	Показывает число умерших в расчете на тысячу населения
Коэффициент естественного прироста ($К_{ест.пр.}$)	$К_{ест.пр.} = \frac{N - M}{\overline{S}} \cdot 1000$ или $К_{ест.пр.} = К_р - К_{см}$	Показывает прирост или убыль населения в результате смертности и рождаемости на тысячу человек населения
Коэффициент жизненности ($К_{жизн.}$) (коэффициент жизненности Покровского-Пирла)	$К_{жизн.} = \frac{N}{M} \cdot 1000$	Показывает число родившихся в расчете на 1000 умерших

Примечание: N – число родившихся, M – число умерших, $(N\text{-}M)$ – естественный прирост, $\overline{S}$ – среднегодовая численность населения.

Таблица 11.2

Шкала коэффициентов рождаемости профессора Б. Ц. Урланиса

Общий коэффициент рождаемости, промилле	Характеристика коэффициента
До 10	Чрезвычайно низкий уровень рождаемости
11-15	Очень низкий уровень рождаемости
16-20	Низкий (средний) уровень рождаемости
21-25	При низкой смертности обеспечивает рост населения
26-30	Уровень рождаемости выше среднего
31-40	Высокий уровень рождаемости
41-50	Очень высокий уровень рождаемости
50 и более	Предельно высокий уровень рождаемости (физиологический максимум)

Примечание. Источник: Метод компонент, или метод передвижки возрастов // Хелпикс [сайт]. https://helpiks.org/. – URL: https://helpiks.org/4-10050.html.

Основной недостаток общего коэффициента естественного прироста – это зависимость его величины и динамики от особенностей возрастной структуры населения и ее изменений. Так, при

более молодой возрастной структуре даже при умеренном уровне рождаемости будет наблюдаться относительно высокое число рождений за счет большого числа и удельного веса в общей численности населения молодых супружеских пар и в то же время относительно меньшее число смертей. В результате соответственно большей будет и разность между числом рождений и смертей, т. е. естественный прирост и коэффициент естественного прироста.

Таблица 11.3

Шкала коэффициентов рождаемости профессора А. М. Меркова

Оценка показателя	Общий коэффициент рождаемости
Очень высокий	Больше 40
Высокий	31-40
Выше среднего	26-30
Средний	21-25
Ниже средних	16-20
Низкий	11-15
Очень низкий	До 10

Примечание. Источник: Метод компонент, или метод передвижки возрастов // Хелпикс [сайт]. https://helpiks.org/. – URL: https://helpiks.org/4-10050.html.

Если на протяжении некоторого временного промежутка число рождений превышает число смертей, то можно предположить, что старшие поколения заменяются более многочисленными поколениями детей и внуков. В противоположном случае старшие поколения, вероятно, количественно не воспроизводят себя.

В самое последнее время стал применяться ещё один показатель, так называемый *коэффициент депопуляции*. Он представляет собой отношение числа умерших к числу родившихся:

$$K_{депопуляции} = \frac{M}{N} \cdot 1000.$$

Депопуляция – вымирание населения (т. е. величина естественного прироста ниже нуля), которое зависит не только от высокой смертности, но и от низкой рождаемости. Превышение этим коэффициентом единицы означает, что происходит депопуляция.

Существует понятие *нулевой естественный прирост* – этот показатель дает оценку того, каков должен быть уровень рождаемости для обеспечения простого воспроизводства населения при сложившемся фактическом уровне смертности. Расчет показателя предложил российский демограф В. Н. Архангельский.

Суть метода заключается в следующем: так как нулевой естественный прирост получается в случае равенства рождаемости и смертности, следовательно, для обеспечения нулевого прироста общий коэффициент рождаемости должен быть равен общему коэффициенту смертности. Отношение фактического уровня смертности к фактическому уровню рождаемости покажет, во сколько раз больше должна быть величина суммарного коэффициента рождаемости, чтобы обеспечивался нулевой естественный прирост. Конечно, такой метод расчета возможно применять только в том случае, если уровень рождаемости ниже уровня смертности.

Задание 1. Население районного центра в исследуемом году в среднем составляло 174 тыс. человек. В течение года родилось 1236 человек, умерло 1344 человека.

Определите общие коэффициенты рождаемости и смертности, естественного прироста населения, коэффициент жизненности и депопуляции. Сделайте вывод.

Задание 2. Население в регионе составило: на 1 января базисного года 6874 тыс. человек; на 1 января отчетного года – 6883 тыс. человек. За год родилось 37 тыс. человек и умерло 49 тыс. человек.

Определите коэффициенты рождаемости, смертности, естественного и механического прироста, коэффициент жизненности. Сделайте вывод.

Задание 3. Условная численность населения города на 1 января составила 947 тыс. чел. В течение года в городе родилось 9870 чел., умерло 7170 чел.

Определите:

– среднюю численность населения за год;

– коэффициент рождаемости;

– коэффициент смертности;

– коэффициент естественного прироста населения.

Сделайте вывод.

Задание 4. Условная среднегодовая численность населения страны равна 145,1 млн. чел., коэффициент смертности 9,1 про-

милле, коэффициент естественного прироста населения 5,9 промилле.

Определите численность родившихся за год.

Задание 5. Известны следующие условные данные: коэффициент рождаемости 12,6‰, коэффициент смертности 13,5‰, суммарный коэффициент рождаемости 1,582 ребенка.

Дайте ответ, что должно произойти, чтобы выйти на нулевой естественный прирост.

Задание 6. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), рассчитайте относительные коэффициенты естественного движения населения по России за пять последний лет. Сделайте выводы относительно демографической ситуации в стране.

Задание 7. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru), рассчитайте относительные коэффициенты естественного движения населения по региону за пять лет. Сделайте выводы относительно демографической ситуации в регионе.

Задание 8. Используя данные о рождаемости, смертности и численности населения по ряду стран мира определите по каждой стране естественный прирост населения в абсолютном выражении, коэффициенты естественного прироста и жизненности населения. Сравните результаты и сделайте выводы относительно демографической ситуации в различных странах. Сделайте вывод.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой естественный прирост населения?
2. Перечислите абсолютные и относительные показатели, характеризующие естественный прирост населения.
3. Что показывает коэффициент рождаемости?
4. Что показывает коэффициент смертности?
5. Что показывает коэффициент жизненности?
6. Дайте определение понятию «депопуляция». Что показывает коэффициент депопуляции?
7. Что представляет собой нулевой естественный прирост?

Занятие 12. ПОКАЗАТЕЛИ РОЖДАЕМОСТИ НАСЕЛЕНИЯ. ЧАСТНЫЙ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТЫ. КОЭФФИЦИЕНТ ФЕРТИЛЬНОСТИ

Цель занятия: изучить методику расчета частных и специальных коэффициентов рождаемости.

Одной из главных составляющих естественного движения населения является рождаемость. *Рождаемость* – это частота случаев рождений в определенной совокупности населения в определенный календарный период и на конкретной, определенной территории. В демографии это одна из центральных проблем. Рождаемость определяет воспроизводство населения в условиях относительно низкого и стабильного уровня смертности.

Часто рождаемость путают с плодовитостью. Ставить знак равенства между двумя этими понятиями нельзя. *Плодовитость* – это биологическая способность женщины, мужчины, брачной пары к зачатию и рождению живых детей.

Таким образом, рождаемость является реализацией плодовитости. Это результат репродуктивного поведения женщины, семейной пары в целом, под влиянием ряда биологических и социально-экономических факторов. Рождаемость, взаимодействуя со смертностью, образует воспроизводство населения. При изучении рождаемости следует различать два понятия: число рождений и рождаемость.

Рождаемость и плодовитость оцениваются в демографии рядом абсолютных и относительных показателей.

Основной абсолютный показатель – это число родившихся на определенной территории в определенный календарный период. Этот показатель зависит от количества населения, в среде которого происходит данный демографический процесс – рождение детей. Но во многом он зависит и от состава населения, в первую очередь от возрастного состава.

В связи с этим сравнивать процесс рождаемости на различных территориях, используя абсолютный показатель – число родившихся, конечно, нельзя. Вести сопоставление по данным о численности рожденных детей на разных территориях, с различной численностью и составом населения – не совсем верно. На помощь приходят относительные показатели рождаемости

В отличие от абсолютного числа рождений, рождаемость – это характеристика интенсивности рождений в определенной среде. Абсолютные показатели рождений служат для построения других показателей – относительных, средних величин и демографических коэффициентов. Демографические коэффициенты при изучении рождаемости образуют следующую подсистему:

1) Общий *коэффициент рождаемости*, который дает лишь обобщенную оценку данного демографического процесса и не может быть использован в полной мере для динамических и территориальных сопоставлений.

Общий коэффициент рождаемости является наименее информативным из всех относительных показателей. Поскольку в репродуктивном процессе участвует далеко не все население, а только в определенных возрастных группах, то величина общего коэффициента рождаемости сильно зависит от половозрастной структуры населения. Для того чтобы снизить влияние этого фактора на относительные показатели, прибегают к расчетам других относительных показателей: специального и частных коэффициентов рождаемости, а также суммарного коэффициента рождаемости.

2) Специальный *коэффициент рождаемости (фертильности, плодовитости)* ($F_{15\text{-}49}$) показывает число родившихся живыми детей за год в расчете на 1000 женщин детородного возраста:

$$\mathrm{F}_{15\text{-}49} = \frac{N}{\overline{S}_{Ж_{15-49}}} \cdot 1000,$$

где N – число родившихся,

$\overline{S}_{Ж_{15-49}}$ – среднегодовая численность женщин в возрасте 15-49 лет, т.е. в репродуктивном возрасте.

Между общим и специальным коэффициентом рождаемости существует взаимосвязь:

$$K_P = \frac{N}{\overline{S}} \cdot 1000 = \frac{N}{\overline{S}_{Ж_{15-49}}} \cdot \frac{\overline{S}_{Ж_{15-49}}}{\overline{S}} \cdot 1000 = F_{15-49} \cdot d_{Ж_{15-49}},$$

где $d_{Ж_{15-49}}$ – доля женщин репродуктивного возраста в общей численности населения.

Возможен вариант расчета влияния на изменение уровня рождаемости трех основных факторов:

1. абсолютного числа родившихся;

2. доли женщин репродуктивного возраста в общей численности женщин;

3. доли женщин в общей численности населения ($d_{Ж}$).

Для этого можно построить трехфакторную мультипликативную модель:

$$K_P = F_{15-49} \times d_{Ж_{15-49}} \times d_{Ж}.$$

3) *Суммарный коэффициент рождаемости* показывает, сколько детей рожает в среднем одна женщина за всю свою жизнь с 15 до 50 лет при условии, что на всем протяжении репродуктивного периода жизни данного поколения возрастные коэффициенты рождаемости в каждой возрастной группе остаются неизменными на уровне расчетного периода:

$$СК_P = t \times \sum F_x \times 0{,}001,$$

где F_x – возрастные коэффициенты рождаемости;

t – длина возрастного интервала. При одинаковой длине интервала его можно вынести за знак суммы и сначала сложить возрастные коэффициенты рождаемости, затем умножить сумму на длину возрастного интервала.

4) *Частные коэффициенты рождаемости* рассчитываются для отдельных категорий населения, участвующих в процессе рождений. Например, для расчетов рождаемости городского или сельского населения, для расчетов рождаемости в определенных возрастных группах, для расчетов рождаемости среди населения, состоящего в браке или не состоящего в браке и т.д. Их применяют для понимания влияния демографических и недемографических структур населения на показатели рождаемости. Поэтому, к частным коэффициентам рождаемости относятся: возрастные коэффициенты рождаемости, коэффициенты брачной и внебрачной рождаемости, коэффициенты рождаемости в сельской и в городской местностях и т.п.

Возрастной коэффициент рождаемости представляет собой отношение годового числа родившихся у матерей возраста «*x*» к численности всех женщин возраста «*x*»:

$$F_X = \frac{N_X}{\overline{S}_{ЖX}} \cdot 1000 \cdot$$

Возрастные коэффициенты рождаемости определяют по однолетним и пятилетним возрастным группам.

Задание 1. За год доля женщин в возрасте 15-49 лет во всем населении города составила 0,26, коэффициент рождаемости за этот же год 9,1 промилле.

Определите специальный коэффициент рождаемости за год. Сделайте вывод.

Задание 2. В регионе доля женщин в возрасте 15-49 лет в общей численности населения составляет 32%. Общий коэффициент рождаемости 18 промилле.

Определите специальный коэффициент рождаемости.

Задание 3. В регионе доля женщин в возрасте 15-49 лет в общей численности женщин составляет 46,2%, доля женщин в общей численности населения составляет 53,3%. Специальный коэффициент рождаемости 33,6 промилле.

Определите общий коэффициент рождаемости. Сделайте вывод.

Задание 4. По данным таблицы 12.1 рассчитайте общий и специальные коэффициенты рождаемости, долю женщин в репродуктивном возрасте в общей численности населения. Сделайте вывод.

Таблица 12.1

Показатели наличия населения, тыс. чел.

Показатель	Варианты				
	А	Б	В	Г	Д
Численность населения, тыс. чел.: -на начало года	5125,2	5119,8	5106,3	5100,3	5096,6
-на конец года	5119,8	5106,3	5100,3	5096,6	5101,1
Численность женщин в репродуктивном возрасте, тыс. чел.:	1298,4	1364,7	1366,9	1364,0	1363,4

-на начало года					
-на конец года	1364,7	1366,9	1364,0	1363,4	1359,9
Всего родилось живыми, тыс. чел.	50,9	53,3	54,9	52,3	53,2

Задание 5. В городе численность населения (среднегодовая) составляла 75000 человек, в том числе женщин – 37070 человек. Численность женщин в возрасте 15-49 лет – 19720 человек. Специальный коэффициент рождаемости равен 42 промилле.

Определите общий коэффициент рождаемости в городе.

Задание 6. Численность населения на начало года 147274 человек, на конец года – 146782 человек. Численность женщин в возрасте 15-49 лет на начало года 41152 человека, на конец года – 41574 человека. В течение года родилось 1814 человека.

Определите специальный коэффициент рождаемости (F_x, ‰).

Задание 7. Доля городского населения в общей численности составляет 68% с общим коэффициентом рождаемости 11,3 промилле. Доля сельского населения – 32%, общий коэффициент рождаемости 13,2 промилле.

Определите общий коэффициент рождаемости в регионе.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой рождаемость?
2. Что представляет собой плодовитость?
3. Какие факторы оказывают влияния на изменение уровня рождаемости?
4. Перечислите абсолютные и относительные показатели, позволяющие оценить рождаемость и плодовитость.
5. Что показывает специальный коэффициент рождаемости?
6. Что показывает суммарный коэффициент рождаемости?
7. Что показывают частные коэффициенты рождаемости?

Занятие 13. ИЗУЧЕНИЕ ФАКТОРОВ СМЕРТНОСТИ И ДЕПОПУЛЯЦИИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить факторы, оказывающие влияние на смертность и депопуляцию населения.

Смертность зависит от большого числа природных и социальных факторов, которые можно разделить на две группы: *эндогенные и экзогенные*. Первые порождены внутренним развитием человеческого организма, и прежде всего его старением, вторые – связаны с воздействием внешней среды. Эндогенные процессы, протекающие внутри организма, в значительной степени упорядочены, их действие как факторов смертности распределяется на протяжении жизни каждого человека не случайным образом, не равномерно, а концентрируясь в старших возрастах. Воздействие экзогенных факторов, приводящих к смерти, в меньшей степени зависит от возраста человека, так как умереть от эпидемий инфекционных заболеваний, стихийных бедствий, войн, производственных и бытовых травм и др. можно в любом возрасте.

Сочетаясь между собой в различных комбинациях, эндогенные и экзогенные факторы обусловливают непосредственную причину смерти. Если причиной смертности являются преимущественно эндогенные факторы, то интенсивность смертности увеличивается с возрастом человека, в связи с «изнашиванием» организма. Экзогенные факторы смертности в меньшей степени связаны с возрастом человека, хотя вероятность смерти от внешних причин больше у наиболее физически слабых групп населения, к которым, кроме престарелых, относятся дети и лица с ограниченными возможностями (инвалиды).

Общая эпидемиологическая обстановка и качество системы здравоохранения, являющиеся производными от общего уровня социально-экономического развития конкретной страны или территории, оказывают значительное влияние на показатели смертности населения. При изучении общего уровня и географии смертности следует учитывать все разнообразие непосредственных причин смерти людей.

Статистика причин смерти является одним из основных источников медицинской информации, позволяющей получить наиболее надежные данные о здоровье населения. По решению Всемирной организации здравоохранения, в медицинском свидетельстве о причине смерти должны регистрироваться все те болезни, патологические состояния или травмы, которые привели к смерти или способствовали ее наступлению, а также обстоятельства несчастного случая или акта насилия, которые вызвали любые такие травмы. Статистика причин смерти основана на концепции первоначальной причины, т.е. на выборе болезни или травмы, которая вызвала цепь болезненных процессов, приведших к смерти, а также регистрации обстоятельств несчастного случая или акта насилия, которые вызвали смертельную травму. Это продиктовано тем, что с точки зрения предотвращения смерти, наиболее эффективной мерой является какое-либо воздействие на первоначальную причину, чтобы, оказав необходимую помощь, помешать ей проявить свое действие и прервать цепь болезненных процессов, приводящих к смерти.

Статистическая классификация болезней создавалась и использовалась преимущественно как средство оценки сдвигов в здоровье населения, состояния медицинской помощи и формирования на этой основе данных о заболеваемости и причинах смерти населения, что необходимо для целей эффективного планирования здравоохранения. Классификация позволяет переводить словесное выражение диагноза болезней и других проблем здоровья в алфавитно-цифровые коды, которые обеспечивают удобство сбора, хранения, извлечения и анализа данных. Сейчас используется Международная классификация болезней 10-го пересмотра (МКБ-10) (табл. 13.1). В отличие от международной номенклатуры болезней в основу статистической классификации (МКБ-10) положен иерархический принцип группировки болезней с присвоением каждой нозологии (или нарушению) статистического кода с буквой английского алфавита в качестве первого знака и цифрами во втором, третьем и четвертом знаках кода. МКБ-10 состоит из трех томов. Первый том классификации включает в себя полный перечень рубрик и подрубрик, кодовые номера которых простираются от A00.0 до Z99. Первые три знака кода составляют рубрику, которая в основном идентифицирует какое-либо заболевание, имеющее

особую значимость для здравоохранения или высокую распространенность.

Рубрики составляют «сердцевину» классификации и на их уровне ведется представление данных в ВОЗ о причинах смерти и распространенности ряда болезней, для проведения основных международных сопоставлений. Четвертый знак статистического кода следует за десятичной точкой, детализируя содержание рубрики. Четырехзначный код определяется как подрубрика. Четырехзначные подрубрики составляют неотъемлемую часть МКБ и на их уровне производится кодирование причин смерти и заболеваемости для представления в органы государственной статистики, проведения межрегиональных сопоставлений и углубленных статистических разработок в конкретных областях медицины.

Таблица 13.1

Международная статистическая классификация болезней и причин смертности десятого пересмотра

Класс	Наименование класса причин смертности	Код
I	Некоторые инфекционные и паразитарные болезни	A00-B99
II	Новообразования	B00-D48
III	Болезни крови, кроветворных органов и отдельные нарушения, вовлекающие иммунный механизм	D50-D89
IV	Болезни эндокринной системы, расстройства питания и нарушения обмена веществ	E00-E90
V	Психические расстройства и расстройства поведения	F00-F90
VI	Болезни нервной системы	G00-G90
VII	Болезни глаза и его придаточного аппарата	H00-H59
VIII	Болезни уха и сосцевидного отростка	H60-H95
IX	Болезни системы кровообращения	I00-I99
X	Болезни органов дыхания	J00-J99
XI	Болезни органов пищеварения	K00-K93
XII	Болезни кожи и подкожной клетчатки	L00-L99
XIII	Болезни костно-мышечной системы и соединительной ткани	M00-M99
XIV	Болезни мочеполовой системы	N00-N99
XV	Беременность, роды и послеродовой период	O00-O99
XVI	Отдельные состояния, возникающие в перинатальном периоде	P00-P96
XVII	Врожденные аномалии [пороки развития], деформации и хромосомные нарушения	Q00-Q99
XVIII	Симптомы, признаки и отклонения от нормы, выявленные при клинических и лабораторных исследованиях, не классифицированные в других рубриках	R00-R99
XIX	Травмы, отравления и некоторые другие последствия воздействия внешних причин	S00-T98

XX	Внешние причины заболеваемости и смертности	V01-V98
XXI	Факторы, влияющие на состояние здоровья населения и обращения в учреждения здравоохранения	Z00-Z99

Включенные в него болезни подразделены на 21 класс, каждый из которых в свою очередь подразделяется на «блоки» однородных трехзначных рубрик, связанных между собой общими характеристиками. Выделенные блоки рубрик дают представление о приоритетах отдельных групп болезней в оценках здоровья населения и деятельности здравоохранения. Иерархический принцип построения классификации (класс, блоки, рубрики, подрубрики) дает возможность производить статистическую разработку на различных уровнях детализации собранных данных.

Второй том классификации представляет собой инструктивное руководство по использованию МКБ-10.

Третий том включает в себя Алфавитный указатель к полному перечню рубрик (том 1) и является существенным к нему дополнением, так как содержит большое число диагнозов и менее уточненных состояний, представленных в томе 1.

Таким образом, Алфавитный указатель включает в себя практически все диагностические термины, используемые в настоящее время в медицинской практике. Выход в свет нового пересмотра (МКБ-11) планируется ВОЗ в 2022 году.

Задание 1. Используя данные таблицы 13.2 рассчитайте удельный вес умерших по причинам смертности. Определите показатели динамики смертей по причинам смертности. Сделайте вывод.

Таблица 13.2

Распределение числа умерших
по основным классам причин смертности

Причины смертности	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Всего умерших от всех причин	11602	10809	10060	9325	9086
в т. ч.: от инфекционных и паразитарных болезней	1318	1505	1401	1159	1212
от новообразований	1477	1476	1387	1312	1286
от болезней системы кровообращения	2101	2011	1937	1842	1732
от болезней органов дыхания	353	219	174	171	126
от болезней органов пищеварения	935	872	869	812	930

от несчастных случаев, отравлений и травм	4259	3822	3377	2792	2788

Задание 2. На основании данных таблицы 13.3 сравните смертность по классам причин смертности в разрезе гендерного различия. Определите соотношение числа смертей мужчин относительно числа смертей женщин. Сделайте вывод.

Таблица 13.3

Распределение числа умерших по полу по основным классам причин смертности

Причины смертности	Мужчины		Женщины	
	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год
Всего умерших от всех причин, в т. ч.	7281	7054	2044	2032
от инфекционных и паразитарных болезней	845	871	314	341
от новообразований	882	827	430	459
от болезней системы кровообращения	1564	1496	278	236
от болезней органов дыхания	128	98	43	28
от болезней органов пищеварения	593	666	219	264
от несчастных случаев, отравлений и травм	2301	2299	491	489
от других причин	968	797	2044	2032

Задание 3. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), определите показатели динамики смертей по причинам смертности в России за пять последних лет. Сделайте выводы.

Задание 4. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), определите показатели динамики смертей по причинам смертности в Приволжском Федеральном округе за пять последних лет. Сделайте выводы.

Задание 5. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru), определите показатели динами-

ки смертей по причинам смертности в Самарской области за пять последних лет. Сделайте выводы.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность экзогенных факторов смертности?
2. В чем сущность эндогенных факторов смертности?
3. Для чего была создана статистическая классификация болезней?
4. Что положено в основу статистической классификации причин болезней?
5. Сколько томов включает в себя МКБ-10? В чем сущность каждого их них?

Занятие 14. СИСТЕМА ОБЩИХ КОЭФФИЦИЕНТОВ СМЕРТНОСТИ. ЧАСТНЫЙ И ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТЫ

Цель занятия: рассмотреть систему общих коэффициентов смертности. Изучить методику расчета частных и территориальных коэффициентов смертности.

Абсолютные показатели смертности – число умерших, которые рассматриваются по полу, возрасту, месту жительства, причине смерти, семейному положению умершего, образованию, национальности, месту работы. Смертность населения описывается с помощью системы показателей.

К относительным показателям смертности относятся:

1) Общий коэффициент смертности показывает, сколько в среднем приходится случаев смерти на каждую 1000 всего населения определенной территории за конкретный период времени (календарный год).

Однако он дает приближенное представление об уровне смертности, потому что зависит от половозрастной и брачной структуры населения. Отслеживая изменение данных о смертности во времени, т.е. в динамике или территориально, получают первичную информацию об изучаемой совокупности. Нельзя забывать о том, что все общие показатели дают грубую оценку, поэтому обязательно для более глубокого анализа рассчитывают показатели смертности, например, в зависимости от возраста или пола.

Одним из наиболее сильных факторов, оказывающих влияние на величину общих коэффициентов, является возрастная структура населения. Поэтому приходится использовать различные методы, позволяющие устранить искажающее влияние структурных факторов, прежде всего возрастной структуры. Одним из таких методов является использование специальных и частных (возрастных) коэффициентов, на которые структурные факторы не влияют или влияют в гораздо меньшей степени.

2) Возрастные коэффициенты смертности (m_x) дают наилучшие возможности для анализа уровня смертности:

$$m_x = \frac{M_x}{\overline{S_x}} \cdot 1000,$$

где M_x – число умерших изучаемой возрастной группы;

$\overline{S_x}$ – среднегодовая численность населения данной возрастной группы.

Эти показатели характеризую уровень смертности для половых, социальных, профессиональных и иных групп населения.

В демографии существует взаимосвязь показателей смертности. Общий коэффициент смертности равен средней арифметической из частных коэффициентов смертности (m_x), взвешенной по доле мужчин и женщин в обществе (d_i):

$$K_{см.} = \sum m_x \times d_i .$$

Также общий коэффициент смертности равен средней арифметической из частных коэффициентов смертности, взвешенных по доле жителей отдельных возрастных групп в общей численности населения:

$$K_{см.} = \sum m_x \times d_x .$$

3) Общие коэффициенты смертности по причинам смерти ($ОКС_i$) вычисляются как отношение числа умерших от указанных причин смерти к среднегодовой численности наличного населения по текущей оценке:

$$ОКС_i = \frac{M_i}{\overline{S_x}} \cdot 100000,$$

где M_i – число умерших от причины i;

$\overline{S_x}$ – среднегодовая численность населения.

В отличие от общих коэффициентов смертности они рассчитаны, как видно из формулы, не на 1000 населения, а на 100000 населения.

Изучение уровня смертности по причинам смерти – необходимое условие в исследовании факторов смертности. Причины смерти связаны с условиями жизни и труда людей, с их образом жизни. Структура смертности в разрезе причин смерти – важная характеристика уровня и качества жизни населения.

Общие коэффициенты смертности по причинам смерти аддитивны, т. е. их можно складывать, поскольку в их знаменателе

стоит одна и та же численность населения, а сумма умерших от всех причин, разумеется, равняется общему числу умерших.

Иначе говоря, сумма общих коэффициентов смертности по причинам смерти равна общему коэффициенту смертности.

Общие коэффициенты смертности по основным классам причин смерти могут зависеть от различий в возрастном составе умерших. В связи с этим рассчитывают коэффициенты, стандартизованные по возрасту прямым способом, т.е. полученные для каждого класса причин смерти как средняя арифметическая из показателей для пятилетних возрастных групп, взвешенная по единой возрастной структуре. Эти стандартизованные коэффициенты смертности по причинам в настоящее время регулярно публикуются в демографических ежегодниках Российской Федерации. При этом для их расчета органы статистики применяют так называемый Европейский стандарт возрастной структуры (табл. 14.1).

Таблица 14.1

Европейский стандарт возрастной структуры

Возраст	Удельный вес населения соответствующей возрастной группы	Возраст	Удельный вес населения соответствующей возрастной группы
0	1,6	45-49	7,0
1-4	6,4	50-54	7,0
5-9	7,0	55-59	6,0
10-14	7,0	60-64	5,0
15-19	7,0	65-69	4,0
20-24	7,0	70-74	3,0
25-29	7,0	75-79	2,0
30-34	7,0	80-84	1,0
35-39	7,0	85 и более	1,0
40-44	7,0	все	100

Повозрастные коэффициенты смертности по причинам смерти вычисляются аналогично общим как отношение числа умерших от указанных причин смерти в возрасте *x* лет к среднегодовой численности наличного населения данного возраста по текущей оценке:

$$K_{см\,X_I} = \frac{nD_{X_i}}{\overline{nS_X}} \cdot 1000,$$

где $K_{см\,X_I}$ – коэффициент смертности от *i*-ой причины на возрастном интервале (*x*+*n*) лет;

nD_{X_i} – число лиц возраста (*x* + *n*) лет, умерших от *i*-ой причины смерти;

$\overline{nS_X}$ – среднегодовое население в возрасте (*x*+*n*) лет.

Коэффициенты смертности в трудоспособном возрасте по основным классам причин смерти вычисляются за один год как частное от деления числа умерших в трудоспособном возрасте от указанного класса причин смерти на среднегодовую численность лиц того же возраста.

Величина общих коэффициентов смертности, будучи свободной от влияния абсолютной численности населения, тем не менее, зависит от структурных факторов, т.е. от соотношения численностей мужского и женского населения, городского и сельского населения, состоящих и не состоящих в браке и т.д.

Одним из способов устранения влияния структурных факторов является стандартизация демографических коэффициентов. Применение стандартизации основано на разложении общих коэффициентов на сомножители, выражающие, с одной стороны, интенсивность демографического процесса, а с другой – численность или долю соответствующего субнаселения во всем населении. Общие коэффициенты можно рассматривать как взвешенные суммы частных или специальных коэффициентов. При этом частные или специальные коэффициенты характеризуют интенсивность процесса, а веса, которыми являются численности или доли соответствующих субнаселений, характеризуют структурный фактор. Суть стандартизации заключается в том, что реальные общие коэффициенты сравниваются с показателями некоторого условного населения, которое получается, если проделать следующее.

Интенсивность демографического процесса в некотором населении (реальном или искусственно сконструированном) или его структура принимается за стандарт. Затем для каждого из сравниваемых населений рассчитывается стандартизованный общий коэффициент, который показывает, какими были бы общие коэффициенты рассматриваемого процесса в данном населении, если бы интенсивность этого процесса в нем или его структура были бы такими же, как и в населении стандарта. При этом в зависимости

от того, что именно принимается за стандарт (интенсивность или структура), применяют различные методы стандартизации. Наибольшее распространение имеет прямая стандартизация. При *прямой стандартизации* возрастные коэффициенты смертности реального населения «перевзвешиваются» по возрастной структуре стандарта. Таким образом получается то число смертей, которое имело бы место в реальном населении, если бы его возрастная структура была такой же, как и возрастная структура стандарта. Разделив это число на число смертей в стандартном населении, получают *индекс прямой стандартизации*. Если общий коэффициент смертности стандарта умножить на этот индекс, то получается стандартизованный общий коэффициент смертности, который показывает, какова была бы величина общего коэффициента смертности в реальном населении, если бы его возрастная структура была такой же, как и возрастная структура стандарта.

Прямую стандартизацию можно применять, если известны повозрастные коэффициенты смертности сравниваемых реальных населений и возрастная структура стандарта. При этом за стандартную возрастную структуру можно принять либо возрастную структуру какого-либо реального населения, либо искусственно сконструированную. При прямой стандартизации существует опасность, что и индекс стандартизации, и стандартизованный коэффициент окажутся под влиянием повозрастного коэффициента, вес которого мал в реальном населении и, напротив, велик в населении стандартном. Избежать этой опасности позволяет косвенная стандартизация. Метод косвенной стандартизации чаще всего применяется при анализе уровня смертности, но в последнее время он применяется и при анализе рождаемости, например, модели “ГМЕР” В. А. Борисова. Расчет сводится к перевзвешиванию повозрастных стандартизованных коэффициентов по фактической возрастной структуре населения. Косвенную стандартизацию целесообразно применять, если известны возрастные структуры реального населения и стандарта и повозрастные интенсивности демографических процессов в стандартном населении.

Задание 1. Доля городского расселения в общей численности составляет 72% с общим коэффициентом смертности 14,5 промилле. Доля сельского населения – 28%, общий коэффициент смертности 14,3 промилле.

Определите общий коэффициент смертности в регионе.

Задание 2. В течение года в городе родилось 6200 детей, умерло 5300 человек. Рассчитайте коэффициенты смертности, депопуляции и естественного прироста, если численность населения на начало и конец года составляет соответственно 440 и 490 тыс. человек.

Задание 3. По данным показателей смертности на территориях региона – городской и сельской, имеющих разное по возрастному составу население (табл. 14.2) определите:

1) общие и возрастные коэффициенты смертности городского и сельского населения;

2) стандартизированные коэффициенты смертности для городского и сельского населения. В качестве стандарта взята возрастная структура населения, проживающего на территории соответствующего федерального округа. Сделайте вывод.

Таблица 14.2

Данные для расчета общих и возрастных коэффициентов смертности

Возрастная группа, лет	Численность в городской местности, чел.		Численность в сельской местности, чел.		Возрастная структура населения федерального округа
	населения	умерших	населения	умерших	
0-19	50000	302	20000	108	0,20
20-39	45000	408	25000	210	0,35
40-59	40000	645	30000	390	0,15
60 и старше	30000	960	35000	978	0,30
Итого	165000	2315	110000	1686	1,00

Задание 4. По данным таблицы 14.3 определите степень влияния на уровень смертности различий в возрастной структуре населения территорий *B* и *C*, если уровень смертности составлял соответственно 13,0 и 12,6‰. Сделайте вывод.

Задание 5. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), определите возрастные и половозрастные коэффициенты смертности в России за пять последних лет. Сделайте выводы.

Задание 6. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) проведите анализ изменения показателей смертности в Самарской области за пять последних лет. Сделайте выводы.

Таблица 14.3

Исходные данные

Возрастная группа, лет	Численность населения, тыс. чел.		Возрастной коэффициент смертности (стандартизированный), ‰
	B	*C*	
A	1	2	5
0-4	9512	586	1,70
5-9	8218	521	0,20
10-14	7254	442	0,30
15-19	6731	457	0,80
20-24	8445	594	1,40
25-29	12412	763	2,30
30-34	12219	758	3,70
35-39	11098	682	5,00
40-44	10220	654	5,70
45-49	9193	637	7,30
50-54	10356	716	9,80
55-59	11093	733	13,90
60-64	9445	584	19,80
65-69	7263	454	26,20
70 и более	13086	917	88,40
Итого	146545	9498	13,10

Задание 7. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) о численности населения и умерших в городской и сельской местности региона, имеющие разное по возрастному составу население, определите стандартизированный коэффициент смертности. Сделайте выводы.

Контрольные вопросы

1. Перечислите абсолютные и относительные показатели смертности.
2. Для чего необходимо изучать показатели смертности населения?
3. Для чего рассчитывают возрастные коэффициенты смертности?
4. В чем заключается суть стандартизации коэффициентов смертности?
5. Когда можно применять прямую стандартизацию при расчете коэффициентов смертности?

Занятие 15. ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА ИНТЕНСИВНОСТЬ РОЖДАЕМОСТИ И СМЕРТНОСТИ

Цель занятия: изучение факторов, оказывающих влияние на демографические показатели.

Демографический кризис в России со всей остротой ставит перед обществом вопрос о том, что же необходимо и возможно сделать для устранения негативных тенденций или, по меньшей мере, ослабления их социально-экономических последствий. Быстрое сокращение общей численности населения и принципиальное изменение демографического баланса между поколениями имеют далеко идущие последствия для функционирования всего общества, его социальных институтов, экономической и политической систем.

Главной проблемой современной демографической ситуации является беспрецедентно низкая рождаемость, которая предопределяет сокращение численности населения и ведет к постарению возрастного состава, как всего населения, так и его трудоспособной части. В настоящее время одним из вопросов, наиболее остро стоящих перед социальной наукой, является попытка понять, в чем состоят главные причины сокращения рождаемости – в изменении общих социальных ценностей, и в том числе потребности иметь детей, или же в существовании барьеров, которые не позволяют людям реализовать их репродуктивные планы.

На основании анализа работ зарубежных и отечественных авторов можно выделить следующие *социально-экономические факторы*, влияющие на уровень рождаемости смертности:

1. Доход семьи. *Доход* – это сумма денежных средств и натуральные доходы (в денежном выражении), получаемые всеми членами семьи, имеющими самостоятельный источник средств суще-

ствования. Современный семейный бюджет, прежде всего, состоит из доходов мужа и жены. Отсутствие заработка жены в период беременности, отпусков по родам и уходу за ребенком, вынужденного нахождения ее дома из-за отсутствия места в детском дошкольном учреждении может существенно осложнить материальное положение семьи. Немаловажное значение для семейного бюджета также имеют место и условия работы женщины. Душевой доход семьи зависит и от изменения ее состава – поскольку рождение ребенка уменьшает душевой доход семьи, постольку в семьях с большим числом детей душевой доход, естественно, ниже. Низкий доход не позволяет удовлетворять потребности семьи в полноценном питании, приобретении предметов длительного пользования, возможности получения качественного образования и ограничивает доступ к высококачественным медицинским препаратам и высококачественному лечению. Это в сочетании с другими факторами увеличивает смертность населения.

Данный фактор можно охарактеризовать следующими показателями:

– доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума (%);

– коэффициент Джини (индекс концентрации доходов) – статистический показатель для оценки экономического равенства;

– индекс потребительских цен на товары и услуги (%).

2. Жилищные условия: размер жилплощади на одного члена семьи, варианты планировки (квартиры малой площади, с проходными комнатами, с совмещенными санузлами), наличие удобств (мусоропровод, лифт и т.д.), наличие ремонта, расстояние до места работы. При существующей практике при каждом изменении величины семьи не происходит соответствующих изменений жилищных условий. Поэтому жилищные условия становятся самостоятельно действующим фактором, оказывающим влияние на рождаемость.

3. Экономические выгоды от наличия ребёнка в семье. В современной России экономическая выгода от наличия детей в семье может быть представлена: 1) материальной поддержкой материнства государством (государственные единовременные пособия, материнский и региональный капитал, оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком до 1,5 лет, социальные льготы и др.); 2) ожида-

емой родителями помощью в преклонном возрасте, когда трудно себя обеспечить и обслужить.

4. Профессиональный статус родителей на рынке труда (особенно матерей). Участие женщин в производственных отношениях ориентирует их на наиболее востребованный в индустриальном обществе тип успешной, деловой, независимой женщины и откладывание рождения первого ребенка на более поздний срок.

5. Уровень занятости. Участие женщин в производственных отношениях создает противоречие между ролью матери и профессионала, что в итоге проявляется в негативном влиянии трудового статуса женщины на рождаемость. Однако незанятые женщины, не имеющие трудового дохода, также откладывают рождение детей или отказываются от него. Отсутствие работы у родителей оборачивается потерей дохода со всеми вытекающими последствиями, ростом преступности и смертности. При длительной безработице теряется квалификация. Поэтому, влияние таких факторов как профессиональный статус и уровень занятости родителей на рождаемость имеет двойственный характер – они могут как способствовать увеличению рождаемости, так и являться причиной её снижения.

Социально-политические факторы. Финансово-экономические и политические кризисы влияют на динамику воспроизводства населения по-разному в разных странах и регионах. Это можно определить, проанализировав различие в уровнях рождаемости и смертности, продолжительности жизни, состояние безработицы, трудовой миграции, финансирование сферы здравоохранения.

*Социокультурные факторы. Уровень образования. О*тмечается сильное влияние на рождаемость уровня образования населения, в первую очередь женщин. Высокую рождаемость демонстрируют в основном страны третьего мира, где доступность и качество образования значительно отстает от мировых стандартов. Если рассмотреть влияние образования на рождаемость в возрастном разрезе, то можно увидеть существование определённой закономерности: чем ниже уровень образования, тем раньше происходит рождение.

Национальные особенности. У некоторых народов исторические традиции многодетности столь сильны, что высокая рождаемость поддерживается и при отсутствии экономических стимулов. Большое число детей в семье считается престижным, оно вызывает

подчеркнутое уважение не только к матери, но и к отцу такой семьи и поднимает их в общественном мнении. Корни этого лежат еще в родовом строе, когда зачастую сама жизнь рода зависела от его многочисленности; в дальнейшем в формировании подобных традиций играла определенную роль и религия, если она особенно поощряла многодетность.

Религиозные традиции. Религия имеет прямое отношение к формированию демографического типа поведения. Например, этнические группы, исповедующие ислам и индуизм, практически во всех странах мира демонстрируют повышенные показатели рождаемости.

Неудовлетворенность жизнью и духовное неблагополучие. Достаточно распространенным является утверждение о том, что социальный стресс, неудовлетворенность постсоветской действительностью вносят существенный вклад в смертность россиян. Стресс влияет не только на прямой суицид, но и «суицид опосредованный», сознательно вызванный, во-первых, соответствующим отношением к себе. Так, мужчины реже, чем женщины, ходят к врачам, меньше денег тратят на лекарства, поскольку считают, что настоящие мужчины должны терпеть, а не бегать по врачам. Следствием этого являются запущенные, недолеченные, а нередко уже и неизлечимые болезни. А во-вторых, образом жизни, постоянными компонентами которого являются – курение, неумеренное потребление алкоголя, приводящее не только к отравлениям, но и к несчастным случаям на производстве, транспорте, утоплениям, убийствам, замерзаниям, повышенной смертности от онкологических заболеваний, а также другие формы рискованного поведения (например, управление автомобилем без ремней безопасности).

Задание 1. На основании данных Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) проанализировать введение в действие общей площади жилых домов (кв. м на 1000 чел. нас.)

Задание 2. Подготовить доклад на тему:

1) Самосохранительное поведение – понятие, структура, роль как фактора продолжительности жизни.

2) Тенденции и факторы уровня смертности и средней продолжительности жизни в мире, СССР, России и других странах.

3) Демографический переход – понятие, сущность. Стадии демографического перехода. Демографическая революция. Научные концепции, объясняющие причины демографического перехода.

4) Тенденции воспроизводства населения в мире, СССР, России, других странах.

5) Старение населения – проблемы социолого-демографического анализа.

6) Репродуктивное поведение: понятия, сущность, исследование, роль в динамике рождаемости.

Контрольные вопросы

1. Перечислите факторы, оказывающие влияние на интенсивность рождаемости и смертности.
2. Что относится к социально-экономическим факторам?
3. Что относится к социально-политическим факторам?
4. Что относится к социокультурным факторам?
5. Для чего необходимо проводить исследование влияния различных факторов на интенсивность рождаемости и смертности?

Занятие 16. ПОКАЗАТЕЛИ БРАЧНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить показатели брачности населения и методику их расчета.

Брачное состояние – важнейшая структурная характеристика населения в демографическом анализе, отражающая итог процесса брачности на определенный момент. *Брачное состояние человека* – это его положение по отношению к институту брака в соответствии с законами и обычаями страны.

Для оценки брачного состояния используется показатель доли мужчин и женщин бракоспособного возраста, находящихся в определенном брачном состоянии, рассчитываемый как отношение их абсолютных чисел к среднегодовой численности населения соответствующего пола и возраста (в процентах или в промилле). Определяется показатель на основе данных переписи населения. Это брачно-возрастная структура.

Показатели брачности делятся на две группы: показатели вступления в брак и показатели состояния в браке. К ним относятся абсолютное число браков и общий коэффициент брачности. Абсолютное число браков может быть использовано лишь для расчета общего коэффициента брачности или для сопоставления с ним числа разводов. Абсолютное число браков зависит от общей численности населения.

Общий коэффициент брачности ($К_{брачности}$) показывает частоту заключения браков в течение определенного промежутка времени (например, года). Исчисляется как отношение количества браков (B), заключенных за это время (t), к средней численности населения ($\overline{S}$):

$$К_{брачности} = \frac{B \cdot t}{\overline{S}} \cdot 1000 .$$

Коэффициент брачности рассчитывается в промилле (‰).

Общий коэффициент брачности зависит от возрастной структуры и брачного состояния населения, от условий заключения и

расторжения брака и от особенностей статистического учета брака в каждой стране.

Специальные коэффициенты брачности – более точные измерители брачности. Специальный коэффициент брачности применяется для оценки частоты событий среди бракоспособного населения, отдельно для мужчин и женщин. Рассчитывается он аналогично общему коэффициенту брачности, только в данном случае в знаменателе находится численность населения в возрасте 16 лет и старше (бракоспособное) ($\overline{S_{16+}}$):

$$K_{брачности/спец.} = \frac{B \cdot t}{\overline{S_{16+}}} \cdot 1000 .$$

Этот же коэффициент может быть определен для численности населения, находящегося в определенном брачном состоянии: никогда не состоявшие в браке, разведенные, вдовые.

Анализ брачности показывает, что интенсивность вступления в брак различается между первым и повторными браками, между вступающими в брак вдовыми и разведенными. Поэтому рассчитывают возрастные коэффициенты брачности для отдельных категорий бракоспособного населения (для вступающих в брак впервые, для вдовых и т.д.). Это отношение числа браков в данном возрасте к общей численности населения того же возраста.

Важной характеристикой процесса вступления в брак является средний возраст вступления в брак. Средний возраст вступления в брак – одна из основных характеристик брачного движения. В отличие от возрастных коэффициентов брачности он может рассчитывать за каждый год. Средний возраст вступления в брак может рассчитываться как по возрастным коэффициентам брачности, так и по абсолютным числам вступивших в брак в разных возрастах. Средний возраст вступления в брак рассчитывается отдельно для мужчин и женщин.

Его расчет возможен на основе данных переписи и данных текущего учета. При расчете по данным текущего учета используются данные о распределении по возрасту вступивших в брак в данном году. *Средний арифметический возраст* представляет собой отношение суммы произведений заключенных в разных возрастах чисел браков на середину возрастных интервалов к общему числу вступивших в брак.

Указанный способ расчета применяется статистическими органами Российской Федерации. Основной его недостаток – зависимость от возрастной структуры.

Показатель доли населения, состоящего в браке (как и в любом другом брачном статусе), не совсем точно характеризует явление, т. к. зависит от возрастной структуры населения, которая меняется от переписи к переписи. Поэтому эти показатели необходимо стандартизовать. Наиболее удобный и информативный показатель, элиминирующий влияние возрастной структуры, – показатель средней продолжительности жизни в том или ином брачном состоянии.

Например, для расчета средней продолжительности жизни в браке необходимо удельный вес лиц, состоящих в браке умножить на величины возрастных интервалов, к которым они относятся, и полученные произведения просуммировать.

Наиболее приемлемым для оценки брачного состояния, не зависящим от возрастной структуры населения и поэтому более пригодным для международных сравнений, является коэффициент суммарной брачности.

Коэффициент суммарной брачности (КСБ) – условное среднее число браков, заключенных людьми данного поколения на протяжении их жизни в условиях отсутствия смертности и других причин изменений численности поколения.

Рассчитывается он как сумма возрастных коэффициентов брачности для мужчин и женщин в возрасте 16-69 лет, обычно в расчете на 1 человека (поэтому сумма возрастных коэффициентов делится на 1000).

При этом браки, заключенные после 69 лет, условно относят к предыдущей возрастной группе.

КСБ может быть вычислен как для всех браков, так и отдельно для первых и повторных браков.

Как правило, *КСБ* для первых браков рассчитывается для возрастных групп 16-49 лет.

Уровень окончательного безбрачия обычно характеризуется долей мужчин и женщин, никогда не состоявших в браке к возрасту 50 лет. Она показывает, какая часть исследуемого поколения не вступает в брак. Уровень окончательного безбрачия считается низким, когда он не достигает 5%, средним – при 5-9% и высоким – при 10% и более.

Брак может прекратиться по причине овдовения, обусловленного ухода из жизни одного из супругов, или развода. В демографическом анализе предпочтение отдается изучению процессов разводимости.

Под прекращением брака понимается прекращение зарегистрированных брачных правоотношений между супругами в связи с наступлением определенных юридических фактов.

Развод – это расторжение брака при жизни обоих супругов в органах записи актов гражданского состояния или, в особо предусмотренных законодательством случаях, по решению суда. Развод производится по заявлению одного или обоих супругов или по заявлению опекуна супруга, признанного судом недееспособным. Законодательство также устанавливает порядок расторжения брака и правила, регулирующие взаимоотношения бывших супругов после развода.

К общим показателям разводимости относятся абсолютное число разводов и общий коэффициент разводимости.

Величина коэффициента разводимости зависит от особенностей половозрастного состава населения и от числа существующих браков. Следовательно, чем выше в данном населении будет доля состоящих в браке, тем, при прочих равных условиях, выше будет и общий коэффициент разводиости.

Общий коэффициент разводимости (ОКР) отражает частоту разводов во всем населении, вычисляется как отношение числа разводов за определенный период времени к средней численности населения:

$$ОКР = \frac{D}{\overline{S} \cdot T} \cdot 1000,$$

где D – число разводов за период;

$\overline{S}$ – среднегодовая численность населения,

T – длина периода;

$\overline{S} \cdot T$ – общее число человеко-лет, прожитых населением за период T.

Более точный измеритель этого процесса – *специальный коэффициент разводимости*, вычисляемый как отношение числа разводов за данный период к средней численности существующих брачных пар, а возрастной коэффициент разводимости характери-

зует частоту разводов у лиц разного возраста и представляет отношение числа разводов населения данного возраста к средней численности населения того же возраста за определенный промежуток времени.

Если просуммировать все повозрастные коэффициенты разводимости, то получают *суммарный коэффициент разводимости*, который показывает среднее число разводов на протяжении жизни когорты (реальной, условной) при условии сохранения повозрастных интенсивностей разводимости на уровне, свойственном периоду, для которого делался расчет.

На величину общих коэффициентов оказывает влияние состав населения по возрасту, полу, брачному состоянию, уровню образования и т.д., поэтому часто общие коэффициенты сравнивают не непосредственно, а после стандартизации. За стандарт принимаются показатели некоторого населения, и для каждого сравниваемого населения вычисляется индекс, показывающий соотношение интересующего нас процесса в данном и стандартном населении. Умножая этот индекс на общий коэффициент, получают стандартизированные коэффициенты, в которых устранены особенности структуры, а это расширяет возможности их анализа.

Особой популярностью пользуется так называемый *индекс разводимости* – это отношение годового числа разводов к годовому числу браков. Однако, он не пригоден для характеристики интенсивности разводимости, т.к. годовое число браков не равно тому числу браков, которые вообще могли быть расторгнуты.

Еще одной разновидностью специальных коэффициентов разводимости являются *специальные коэффициенты разводимости по продолжительности брака.* Последние делятся на два вида:

1) коэффициенты, рассчитанные по отношению к общему числу браков, заключенных соответствующее число лет назад;

2) коэффициенты, рассчитанные по отношению к числу браков, заключенных соответствующее число лет назад и сохранившихся к данному времени.

Коэффициенты 2-го вида называют также *приведенными числами разводов.* Они точнее коэффициентов 1-го вида, поскольку наряду с разводимостью. учитывают также и овдовение. Сумма приведенных чисел показывает, сколько браков из каждой тысячи или сотни браков, заключенных то или иное число лет назад, заканчивается разводом на протяжении всей жизни.

Задание 1. Численность населения региона на начало года составила 1433 тыс. чел., а на конец – 1437 тыс. чел. В течение года: заключено браков 12250, зарегистрировано разводов 6680.

Определите коэффициенты брачности и разводимости.

Задание 2. Население на начало года составляло 190,2 тыс. чел., на конец года – 195,6 тыс. чел. В течение года заключено браков 670, расторгнуто 410 браков.

Определите коэффициенты брачности, разводимости.

Задание 3. По данным таблицы 16.1 рассчитайте половозрастную структуру вступивших в брак. Сделайте вывод.

Таблица 16.1

Распределение вступивших в брак по полу и возрасту в Самарской области, чел.

Возрастные группы	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	мужчины	женщины	мужчины	женщины	мужчины	женщины
Всего	22550	22550	19340	19340	20095	20095
в т. ч. в возрасте: до 18 лет	18	110	4	79	9	90
18-24 лет	4478	7290	3782	6209	3784	6149
25-34 лет	11707	9969	9962	8406	9970	8423
35 лет и старше	6347	5181	5592	4646	6332	5433

Задание 4. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) проведите анализ изменения показателей брачности и разводимости в Самарской области за пять последних лет. Сделайте выводы.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой брачное состояние?
2. На какие группы делятся показатели брачности? Дайте характеристику.
3. Что показывает общий коэффициент брачности?
4. Для чего применяются специальные коэффициенты брачности?
5. Как рассчитывается средний возраст вступления в брак?
6. Что характеризует общий коэффициент разводимости?

7. Перечислите и дайте характеристику специальным коэффициентам разводимости.

Занятие 17. ПОКАЗАТЕЛИ МИГРАЦИИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель занятия: изучить показатели, характеризующие миграцию. Изучить методику их расчета.

Миграция населения – один из самых сложных социально-экономических процессов, подверженный воздействию всего комплекса политических, экономических, социальных и иных отношений.

Миграция населения в переводе с латинского (*migration*) означает перемещение, передвижение. В самом широком смысле слова под *миграцией населения* понимается совокупность всяких перемещений людей в пространстве. В более узком значении слова под миграцией понимается совокупность переселений людей. *Миграция* – это передвижение людей через границы тех или иных населенных пунктов с целью постоянного или временного устройства на новом месте. Главным же признаком миграций населения является перемена людьми места проживания, которая может иметь постоянный, длительный или временный характер.

Основными источниками данных о масштабах миграционных процессов, структуре мигрантов по различным социально-демографическим признакам, направлениях и других параметрах миграции являются:

– текущий ведомственный и административный учет;

– переписи населения;

– социологические обследования.

Соответственно по источникам данных выделяют две группы методов – прямые и косвенные. Прямые методы – это текущая регистрация миграционных процессов. Метод текущей регистрации заключается в непосредственной регистрации каждого случая передвижения, причем зачастую как в регионе выбытия, так и в регионе прибытия. Косвенные методы – это те, которые носят расчетный характер и опираются на материалы переписей и выборочных обследований.

Для текущего учета миграционных процессов используют талоны статистического учета прибытий и убытий. Эти талоны специально предназначены для статистической разработки в органах

государственной статистики. Сведения, содержащиеся в талонах, разрабатываются по краткой статистической программе раз в квартал, а по полной программе раз в год. Краткая программа обеспечивает получение сведений и по месяцам – так получаются сведения о сезонных миграциях.

В настоящее время листок учета позволяет получить сведения о мигрантах отдельно по городской и сельской местности по следующим показателям:

-полу и по возрасту;

-основным национальностям (всего 69 групп);

-причинам (обстоятельствам) миграции;

-месту последнего предыдущего жительства.

Основным ведомством, ведущим статистический учет миграционных процессов и различных категорий мигрантов, являлась Федеральная миграционная служба России, а с 2016 г., в связи с передачей ее функций, – Министерство внутренних дел России.

К текущему учету миграции населения относятся также данные пограничных служб о пересечении границ иностранными гражданами.

Переписи населения признаются наиболее распространенным источником данных о миграции в мире. Данные переписей населения позволяют оценить результаты миграционного движения населения, приживаемость новоселов, степень миграционной активности населения, миграционный опыт населения.

Выборочные социологические обследования применяются достаточно широко, особенно по мере снижения достоверности статистического учета. Это единственный источник для выявления миграционных установок, мотиваций, факторов и причин территориальной подвижности разных социально-демографических групп населения на стадии принятия решения и в период приживаемости.

В отличие от переписей населения и данных текущего учета выборочные социологические обследования предоставляют информацию не только о фактической, но и о потенциальной миграции. Однако, как переписи населения, так и единовременные выборочные обследования проводятся редко, а миграция населения – это процесс очень динамичный. Поэтому для исследования миграции чаще применяют данные текущего учета.

Масштабы, интенсивность и другие параметры миграции

населения характеризуются при помощи системы показателей, выражающих абсолютные (сумма или количество) и относительные (отношение к другому показателю, в том числе к такому же, но базисному) числовые характеристики миграционного процесса на разных стадиях его протекания и позволяющие определить общий уровень подвижности населения территорий, масштабы, структуру, направления и результативность миграционных потоков за определенный период времени.

Миграционные показатели являются преимущественно расчетными показателями (коэффициентами миграции), которые основаны на сопоставлении абсолютных показателей (прибытий, убытий, прироста (сальдо миграции), миграционного оборота и др.) со средней численностью изучаемой совокупности населения за определенный период.

В целях сравнимости с другими коэффициентами показатели миграции исчисляются, как правило, в расчете на 1000 или 10000 человек населения соответствующей территории или социально-демографической группы населения.

Исходными, первичными показателями миграции населения являются численность прибывших на определенную территорию за определенный календарный период и численность выбывших. Точность этих показателей зависит от точности регистрации самих миграционных событий. Более точной является регистрация прибытий, поэтому в тех случаях, когда это возможно, лучше пользоваться информацией, собранной на основании данных о прибытии населения на ту или иную территорию.

Разница между прибывшими (*П*) и выбывшими (*В*) составляет обобщающий абсолютный показатель – миграционный прирост (*МП*)или сальдо миграции (или чистую миграцию, или нетто-миграцию) – смысл этих показателей один и тот же, разные только названия:

$$МП = П - В.$$

Возможен и другой способ расчета, как разница между общим (Δ) и естественным (*ЕП*) приростами:

$$МП = \Delta - ЕП = (S_1 - S_0) - (П - В),$$

где S_1, S_0 – численность населения региона соответственно на конец и на начало периода;

ЕП – естественный прирост населения за период.

Сумма прибытий и выбытий называется миграционным оборотом (общая миграция или брутто-миграция) (*МО*) за определенный период и на определенной территории:

$$МО = П + В.$$

Миграционный оборот аналогично миграционному приросту может складываться из различных сочетаний объемов внутренней и внешней миграции населения.

Имея абсолютные данные о прибывших и выбывших, можно произвести и другие расчеты. Если имеются данные о миграционном движении внутри региона (или страны), то можно определить миграционный оборот, сложившийся как за счет внешней, так и за счет внутренней миграции.

Как и любые другие демографические показатели, абсолютные показатели имеют большой недостаток – зависят от численности населения региона, в котором происходят миграционные процессы. Поэтому рассчитываются и используются относительные показатели миграции (табл. 17.1).

Частные коэффициенты миграции характеризуют интенсивность миграции отдельных групп населения (по полу, возрасту и другим признакам).

Таблица 17.1

Относительные показатели механического движения населения, промилле

Показатель	Формула	Значение
1	*2*	*3*
Коэффициент интенсивности прибытия ($К_{пр.}$)	$К_{пр.} = \frac{П}{\overline{S}} \cdot 1000$	Показывает число прибывших в расчете на тысячу населения
Коэффициент интенсивности выбытия ($К_{выб.}$)	$К_{выб.} = \frac{В}{\overline{S}} \cdot 1000$	Показывает число выбывших в расчете на тысячу населения
Коэффициент миграционного (механического) прироста (убыли) ($К_{миг.пр.}$)	$К_{миг.пр.} = \frac{П - В}{\overline{S}} \cdot 1000$	Показывает прирост или убыль населения в результате миграции на тысячу человек населения
Коэффициент интенсивности миграционного оборота ($К_{П+В}$)	$К_{П+В} = \frac{П + В}{\overline{S}} \cdot 1000$	Характеризует численность прибывших и убывших в расчете на 1000 чел. населения

Относительное сальдо миграции (*ОС-миграц.*)	$ОС_{миграц.} = \frac{П}{В} \cdot 1000$	Характеризует численность прибывших в расчете на 1000 чел. убывших

Окончание табл. 17.1

1	*2*	*3*
Коэффициент эффективности миграции (*$К_{эф.миг.}$*)	$К_{эф.миг.} = \frac{П - В}{П + В} \cdot 1000$	Характеризует удельный вес миграционного прироста (убыли) в миграционном обороте населения. Другими словами, характеризует долю чистой миграции в валовой миграции. Значения показателя колеблются от нуля до единицы

Примечание: *П* – число прибывших на данную территорию или в населенный пункт, *В* – число выбывших с данной территории или из населенного пункта, (*П-В)* – миграционный прирост (сальдо миграции), $\overline{S}$ – среднегодовая численность населения.

Коэффициенты интенсивности – интенсивность прибытий и интенсивность выбытий (частота явления в заданной среде – число мигрантов в различных территориально-демографических группах) – важнейшие статистические характеристики не только подвижности населения, но и мощности миграционных потоков для конкретного региона.

Задание 1. В регионе внутренний миграционный оборот составил 1870 человек, прибыло из других регионов 193 человека, выбыло 121 человек.

Определите долю внешней и внутренней миграции в общем миграционном обороте. Сделайте вывод.

Задание 2. Рассчитайте сальдо миграции за год, если в начале года в регионе проживали 10 млн человек, в конце года 11,5 млн. человек, естественный прирост за год составил 250 тыс. чел.

Задание 3. По городу коэффициент прибытия населения составил 12,5 промилле, миграционный прирост составил 6,8 промилле.

Определите численность выбывших, если среднегодовая численность населения равна 4591 тыс. чел.

Задание 4. Найти годовое сальдо миграции, если в начале года в регионе проживало 7 млн чел., в конце года 8,5 млн. чел., естественный прирост населения за год – 26‰.

Задание 5. Численность населения региона на начало года – 800 тыс. чел. Численность населения региона на конец года – 840 тыс. чел. Коэффициент убытия – 30‰. Коэффициент валового миграционного оборота – 70‰.

Определите:

1) численность прибывших;
2) абсолютное и относительное сальдо миграции;
3) коэффициент миграционного сальдо;
4) эффективность миграции. Сделайте вывод.

Задание 6. Среднегодовая численность населения района составляет 1 млн чел. За год выбыло 120 тыс. чел., сальдо миграции составляет 80 тыс. чел.

Определите брутто-миграцию и коэффициенты интенсивности выбытий и прибытий. Сделайте вывод.

Задание 7. В районном центре среднегодовая численность населения составляет 250 тыс. чел. За год в город прибыло 15 тыс. чел., коэффициент интенсивности выбытий составил 40 промилле.

Определите сальдо миграции, валовую-миграцию (оборот миграции) и коэффициенты миграции.

Задание 8. В области среднегодовая численность населения составляет 15 млн. чел. За год прибыло из других районов 0,9 млн. чел., убыло – 0,5 млн. чел.

Определите сальдо миграции, валовую миграцию, коэффициенты эффективности миграции.

Задание 9. По городу N коэффициент прибытия населения в отчетном году составил 15,7 промилле, миграционный прирост составил 8,4 промилле.

Определите численность выбывших из города N в отчетном году, если среднегодовая численность населения равна 3574 тыс. чел.

Задание 10. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) за пять последних лет оцените для каждого года наблюдения:

а) абсолютную величину миграционного прироста и миграционного оборота населения;

б) относительные показатели миграции (коэффициенты миграционного пополнения и миграционного выбытия, общие коэффициенты интенсивности и эффективности миграции, коэффициент интенсивности миграционного оборота);

в) структуру миграции по направлениям миграционных потоков.

Сравните динамику исчисленных абсолютных и относительных показателей миграции населения аналитически (на основе обобщающих показателей ряда динамики) и графически.

Проведите содержательную интерпретацию результатов расчётов и сделайте общие выводы относительно характера миграционных процессов в течение периода наблюдения в регионе.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой миграция?
2. Перечислите основные источники данных о миграционных процессах.
3. Назовите основное ведомство, ведущее статистический учет миграционных процессов и различных категорий мигрантов в России.
4. Для чего необходимо вести учет миграционных процессов?
5. По каким признакам можно проводить изучение механического движения населения?
6. Перечислите относительные показатели механического движения населения. Дайте характеристику.

Занятие 18. ПОКАЗАТЕЛИ ВОСПРОИЗВОДСТВА НАСЕЛЕНИЯ, МЕХАНИЧЕСКИЙ И ЕСТЕСТВЕННЫЙ ПРИРОСТ

Цель занятия: изучить показатели воспроизводства населения, механический и естественный прирост

Воспроизводство населения в узком смысле – это процесс смены поколений в результате естественного движения (рождения и смерти). В широком смысле – постоянное возобновление численности и структуры населения в процессе естественного движения, миграции, переходов людей из одних социальных групп в другие.

Совокупность параметров, определяющих этот процесс, называется *режимом воспроизводства населения*. По своему содержанию режим воспроизводства населения определяется социально-экономическими условиями его жизни, общественным укладом, особенностями демографического развития отдельных регионов. В связи с неравномерностью экономического и социального развития не только отдельных стран, но и их регионов, имеются существенные различия в формировании типов воспроизводства не только между странами, но и внутри их.

Общий прирост населения за период складывается в результате естественного и механического движения населения.

Абсолютный показатель общего прироста населения:

$$\Delta = N - M + П - B.$$

Относительный показатель – коэффициент общего прироста населения:

$$К_{общ.пр.} = К_{ест.пр.} + К_{мигр.пр.}.$$

Коэффициент экономичности воспроизводства показывает удельный вес естественного прироста в общем обороте населения.

В настоящее время демографами выделяются три типа воспроизводства населения.

Суженное воспроизводство – когда живущее население не воспроизводит себе замену. Абсолютная численность уходящих поколений превышает численность поколений, вступающих в жизнь. Такой тип характерен для стран с «нулевым» или близким к нему естественным приростом или с отрицательным приростом, т.е. для таких стран, где смертность превышает рождаемость. Демографы называют это явление депопуляцией или демографическим кризисом. Этот тип получил распространение в первую очередь в экономически развитых странах, где все время растет доля пожилых и старых людей, это уже само по себе снижает показатель рождаемости и увеличивает показатель смертности. Демографы относят его к *современному типу* воспроизводства населения.

При *простом воспроизводстве* уходящие поколения и вступающие в жизнь равны по своей абсолютной численности. В таком населении образуется постоянная половозрастная структура (стационарный тип). Общая численность населения не увеличивается, при определенных неблагоприятных условиях велика вероятность перехода к суженному воспроизводству и регрессивной возрастной структуре. Для него характерны невысокие показатели рождаемости, смертности и соответственно естественного прироста. Этот тип получил распространение в экономически развитых странах Европы и Северной Америки.

Расширенное воспроизводство характеризуется увеличением каждого вновь вступающего в жизнь поколения по сравнению с численностью уходящих поколений. Для этого типа воспроизводства населения типичны высокие и очень высокие показатели рождаемости и естественного прироста и относительно низкие показатели смертности. Он характерен прежде всего для развивающихся стран. В населении образуется прогрессивный тип половозрастной структуры, растет его абсолютная численность. Все это означает, что развивающиеся страны оказывают и будут продолжать оказывать решающее воздействие на численность и воспроизводство населения, в первую очередь определяя демографическую ситуацию во всем мире. Это *традиционный* тип воспроизводства, который является господствующим в докапиталистических аграрных обществах, характеризуется улучшением условий

жизни, снижением смертности от голода, повышением рождаемости.

Одной из важных задач наук о народонаселении является выявление *демографической ситуации (демографической обстановки),* понимаемой как состояние демографических процессов в определенный период времени, представляющее собой этап долговременной тенденции развития населения. Для ее анализа должны быть определены тип и режим воспроизводства населения отдельной территории или социальной общности. Для оценки демографической ситуации используются наиболее значимые демографические показатели (табл. 18.1).

Таблица 18.1

Показатели типа воспроизводства населения

Система показателей	Величины показателей, характеризующих тип воспроизводства населения	
	традиционный	современный
Демографические процессы		
Общий коэффициент рождаемости	55-30%	15-13%
Специальный коэффициент рождаемости	200-100 %	50-60 %
Суммарный коэффициент рождаемости	6-5 детей	Менее 2,3 ребенка
Общий коэффициент смертности	6-8 %	10-12 %
Коэффициент младенческой смертности	90-30 %	20-10 %
Ожидаемая продолжительность жизни	45-50 лет	Более 70 лет
Специальный коэффициент разводимости (на 100 супружеских пар)	Менее 5-8	12-20
Структуры населения		
Доля населения в возрасте от 60 лет и старше	Менее 8	12-20
Доля женщин, состоящих в браке, в возрасте до 20 лет	25-20 %	Менее 10 %
Доля женщин, занятых в общественном производстве	Около 50 %	Около 80 %
Доля городского населения в его общей численности	Около 10 %	Более 50 %
Доля населения, проживающего не с рождения в месте проживания	Менее 20 %	Более 50 %
Уровень образования	Поголовная неграмотность	Среди занятых в народном хозяйстве около 35% имеют

		высшее и среднее образование
Структура причин смертности	Экзогенные (инфекционные болезни, туберкулез и пр.)	Эндогенные (сердечно-сосудистые, онкологические и др.)
Потенциал (брутто) роста населения	Около 2	Около 1

Коэффициент воспроизводства населения – общее название количественных демографических показателей, отражающих характер воспроизводства населения.

Существуют показателя замещения поколений: *брутто- и нетто-коэффициенты воспроизводства.* Исходным элементом для расчета этих показателей являются возрастные коэффициенты рождаемости, суммарный коэффициент рождаемости и число живущих из таблицы смертности. Различие между этими показателями состоит в том, что при расчете первого (брутто-коэффициента) не учитывается процесс смертности среди женщин репродуктивного возраста, которые непосредственно участвуют в процессе воспроизводства населения. Допускается предположение, что на протяжении репродуктивной жизни женщин смертность равна 0. Поэтому для расчета брутто-коэффициента воспроизводства населения необходим показатель *СКР* (суммарного коэффициента рождаемости, $F_{сум}$) и доля девочек среди всех новорожденных.

Брутто-коэффициент воспроизводства населения (принятые обозначения *R1* или *GRR*) можно рассматривать как частный случай суммарного коэффициента рождаемости.

Второй показатель – доля девочек среди новорожденных (δ) достаточно постоянный и равен 0,488 для всех возрастов женщин , поэтому брутто-коэффициент воспроизводства (*R1*) представляет собой:

$$R1 = \delta \cdot F_{сум}.$$

Брутто-коэффициент воспроизводства (для гипотетического поколения) представляет собой среднее число девочек, которое может родить одна женщина, при условии дожития до конца репродуктивного периода и сохранения на его протяжении современных уровней рождаемости в каждом возрасте.

Пример. Определим брутто-коэффициент воспроизводства, если суммарный коэффициент рождаемости составил 1,790 ребен-

ка на одну женщину условного поколения. Применив формулу расчета брутто-коэффициента, получим:

$$R1 = 0.488 \cdot 1{,}790 = 0{,}874.$$

Пороговое значение брутто-коэффициента, указывающее на тип воспроизводства населения (расширенное, простое, суженное), равно 1. Таким образом, результат расчета говорит о том, что поколение матерей замещалось поколением дочерей только на 87,4%, что указывает на суженный тип воспроизводства населения.

Как показатель замещения поколений брутто-коэффициент обладает одним существенным недостатком. Фактически при его расчете делается допущение, что все дочери доживают до конца репродуктивного периода. Таким образом, брутто-коэффициент представляет собой экстремальный случай замещения поколений.

Этот недостаток устраняется в *нетто-коэффициенте воспроизводства (коэффициент Бёка-Кучински)*. Вместе с тем следует заметить, что брутто-коэффициент в сочетании с ожидаемой продолжительностью предстоящей жизни часто используется в качестве базовой характеристики режима воспроизводства.

Нетто-коэффициент воспроизводства населения называют чистым коэффициентом воспроизводства населения. Он равен среднему числу девочек, рожденных за всю жизнь женщиной и доживших до конца репродуктивного периода при данных рождаемости и смертности. Нетто-коэффициент воспроизводства населения рассчитывается по следующей приближенной формуле:

$$K_{НЕТТО} = \sum_{15}^{49} K_{ПЛ} \cdot d_{ДЕВ/Р},$$

где $d_{ДЕВ/Р}$ – доля девочек, рожденных живыми и доживших до возраста матери, в котором она их родила.

Фактически нетто-коэффициент измеряет скорость замещения материнского поколения дочерним.

Нетто-коэффициент воспроизводства населения (R_n) показывает, что численность стабильного населения, соответствующего реальному с данными общими коэффициентами рождаемости и смертности, которые принимаются неизменными, изменяется (то есть увеличивается или уменьшается) в R_n раз за время T, то есть за длину поколения.

Учитывая это и принимая гипотезу экспоненциального роста (убыли) населения, можно получить следующее соотношение, связывающее нетто-коэффициент и длину поколения:

$$R_n = n \cdot \delta \cdot \sum_{15}^{49} F_x \cdot \frac{{}^F L_X}{l_0} \cdot 0{,}001$$

где R_n – нетто-коэффициент воспроизводства населения;

F_x – возрастные коэффициенты рождаемости;

${}^F L_x$ – числа живущих женщин из таблиц смертности, которые и служат поправкой на смертность (или на дожитие до определенного возраста, что в данном случае одно и то же);

l_0 – «корень» таблицы смертности, равный 100000 или 10000, в зависимости от ее разрядности;

d – доля девочек среди новорожденных;

n – длина возрастного интервала (обычно либо 1, либо 5).

Если R_n=1, т. е. одной женщиной на протяжении жизни рождена в среднем одна девочка, то имеет место простой тип воспроизводства населения, при котором его численность за счет естественного движения не уменьшается и не увеличивается. Если R_n>1 – воспроизводство расширенное; R_n<1 – суженный тип воспроизводства населения.

Задание 1. Определите относительный показатель естественного прироста населения, если в начале года в регионе проживали 6 млн человек, в конце года 6,2 млн человек, миграционная убыль составила 40 тыс. человек.

Задание 2. Среднегодовая численность населения в регионе составила 20 млн чел., из них 2% – женщины в возрасте 15-49 лет. В течение года родилось 12 тыс. чел., умерло 14 тыс. чел., прибыли на постоянное место жительства 2 тыс. чел., выбыли 1 тыс. чел.

Определить:

- общий коэффициент рождаемости;
- коэффициент фертильности;
- общий коэффициент смертности;
- абсолютный прирост населения;
- коэффициент естественного прироста;
- коэффициент механического прироста. Сделайте вывод.

Задание 3. Численность постоянного населения на 1 января текущего года – 650 тыс. чел. Численность временно проживающих 1 января текущего года – 25 тыс. чел. Из числа постоянного населения 1 января текущего года отсутствовало 10 тыс. чел. За год умерло 18,5 тыс. чел. и родилось 17,5 тыс. чел. В течение года на постоянное место жительства вернулось 6 тыс. чел. из временно отсутствующих. Выехало на постоянное место жительства в другие регионы 3 тыс. постоянных жителей.

Определите коэффициенты:

1) рождаемости;
2) смертности;
3) естественного прироста;
4) жизненности;
5) прибытия
6) выбытия;
7) миграционного оборота;
8) миграционного сальдо;
9) эффективности миграционного оборота;
10) координации миграции (относительного сальдо миграции);
11) общего прироста численности населения.

Сделайте вывод.

Задание 4. Среднегодовая численность постоянно населения 311,5 тыс. чел. В течение года родилось 4 тыс. чел., умерло – 6 тыс. чел. На постоянное место жительства прибыло 3 тыс. чел., выбыло в другие регионы на постоянное место жительства – 2 тыс. чел.

Основываясь на исходных данных задания, определите следующие коэффициенты:

1) рождаемости;
2) смертности;
3) естественного прироста;
4) жизненности;
5) прибытия
6) выбытия;
7) миграционного оборота;
8) миграционного сальдо;

9) эффективности миграционного оборота;

10) координации миграции (относительного сальдо миграции);

11) общего прироста численности населения.

Сделайте вывод.

Задание 5. Требуется рассчитать брутто-коэффициент воспроизводства, если известно, что специальный коэффициент рождаемости для однолетних групп женщин фертильного возраста равен 30‰, доля женщин фертильного возраста (от 15 до 49) равняется 35%, а удельный вес девочек среди новорожденных равняется 49%.

Задание 6. Имеются следующие условные данные: показатель суммарной рождаемости – 1,05; удельный вес девочек среди новорожденных – 49%; численность живущих женщин фертильного возраста – 850.

Определите нетто-коэффициент воспроизводства населения. Сделать выводы о типе воспроизводства населения.

Задание 7. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн чел, вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек, умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек, выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. чел, прибыло из других районов 350 тыс. человек, убыло в другие регионы 100 тыс. чел.

Задание 8. Определите численность населения города на конец года, если в начале года в нем проживало 50000 чел., естественный прирост за год оставил 20‰, сальдо миграции 2800 чел.

Задание 9. Среднегодовая численность населения составляет 350 тыс. человек. В город за год на постоянное место жительства приехали 12 тыс. человек, выехали 9 тыс. человек, в течение года родилось 73 тыс. детей, умерло 58 тыс. человек.

Определите коэффициент общего прироста населения.

Задание 10. Численность населения города на начало года составила 4580 тыс. чел., на конец года – 4600 тыс. чел. В течение года родилось 37 тыс. чел. и умерло 34 тыс. чел.

Определите коэффициент миграционного прироста населения.

Задача 11. Валовая миграция населения в районе за год составила 250 тыс. чел. Коэффициент интенсивности чистой миграции – 50 промилле.

Определите среднегодовую численность населения района, если за год в район прибыло 150 тыс. чел.

Задание 12. Используя данные Федеральной службы государственной статистики по Самарской области (САМАРАСТАТ [сайт]. – URL: http://samara.gks.ru) сделайте выводы о типе воспроизводства населения в регионе.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «воспроизводство населения».
2. Перечислите и охарактеризуйте виды режима воспроизводства населения.
3. Дайте определение понятию «демографическая ситуация».
4. Перечислите абсолютные и относительные показатели воспроизводства населения.
5. С помощью каких показателей можно получить наиболее точные результаты оценки типа воспроизводства населения? Объясните почему.
6. В чем заключается различие между брутто- и нетто-коэффициентами воспроизводства?
7. Что можно сказать о динамике брутто- и нетто-коэффициентов населения в нашей стране за последнее десятилетие?

Занятие 19. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Цель занятия: изучить основные направления демографической политики.

Демографическая политика – это совокупность пропагандистских, экономических, административных мероприятий, позволяющих государству оказывать воздействие на естественное движение населения, т.е. на изменение его численности в результате рождений и смертей.

На государственном уровне разрабатываются и принимаются законы, которые обеспечивают эффективную поддержку институту семьи, содействие стабильности семьи, как основной ячейке общества с учетом всего разнообразия ее форм.

Структура демографической политики, как и любой другой политической деятельности, включает два важнейших и взаимосвязанных компонента: определение и изложение системы целей и разработку и реализацию средств для их достижения. Цели и задачи политики формулируются, как правило, в политических программах и декларациях, в планах, в стратегических целевых программах и планах оперативной деятельности правительств и иных исполнительных органов, в законодательных и иных правовых актах.

Цели демографической политики обычно сводятся к формированию желательного режима воспроизводства населения, сохранению или изменению тенденций в области динамики численности и структуры населения, темпов их изменений, динамики рождаемости, смертности, семейного состава, расселения, внутренней и внешней миграции, качественных характеристик населения.

Объектами демографической политики могут быть население страны в целом или отдельных регионов, социально-

демографические группы, когорты населения, семьи определенных типов или стадий жизненного цикла.

Основные направления демографической политики включают государственную помощь семьям с детьми, создание условий для сочетания родительства с активной профессиональной деятельностью, снижение заболеваемости и смертности, увеличение продолжительности жизни, улучшение качественных характеристик населения, регулирование миграционных процессов, урбанизации и расселения, социальную поддержку инвалидов, пожилых и нетрудоспособных и т.п. Эти направления должны быть согласованы с такими важными сферами социальной политики, как занятость, регулирование доходов, образование и здравоохранение, профессиональная подготовка, жилищное строительство, развитие сферы услуг, социальное обеспечение.

Демографическая политика не может и не должна подменять собою социальную и экономическую политику. Попытки решать социально-экономические проблемы мерами демографической политики никогда не приводили к желаемым и эффективным результатам.

Демографическая политика представляет собой комплекс различных мер:

- экономических (оплачиваемые отпуска и различные пособия при рождении детей; пособия на детей в зависимости от их числа, возраста, типа семьи; ссуды, кредиты, налоговые и жилищные льготы и т.д.),

- административно-правовых (законодательные акты, регламентирующие браки, разводы, положение детей в семьях, алиментные обязанности, охрану материнства и детства, аборты и использование средств контрацепции, социальное обеспечение нетрудоспособных, условия занятости и режим труда работающих женщин-матерей, внутреннюю и внешнюю миграцию и т.п.),

- воспитательных и пропагандистских мер, призванных формировать общественное мнение, нормы и стандарты демографического поведения, определенный демографический климат в обществе.

Принципиальная особенность демографической политики заключается в воздействии на динамику демографических процессов не прямо, а опосредованно, через человеческое поведение, через принятие решений в сфере брака, семьи, рождения детей, выбора

профессии, сферы занятости, места жительства. Меры политики воздействуют как на формирование демографических потребностей, обусловливающих специфику демографического поведения, так и на создание условий для их реализации. Особую сложность демографической политики как части социального управления придает необходимость учитывать и согласовывать интересы разных уровней: индивидуальных, семейных, групповых и общественных; локальных, региональных и общегосударственных; экономических, социально-политических, экологических и этно-культурных; ближайших, среднесрочных и долгосрочных.

Демографическая политика Российской Федерации направлена на увеличение продолжительности жизни населения, сокращение уровня смертности, рост рождаемости, регулирование внутренней и внешней миграции, сохранение и укрепление здоровья населения и улучшение на этой основе демографической ситуации в стране.

Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года является базовым документом, который определяет цели, принципы, задачи и основные направления Российской Федерации в области народонаселения на период до 2025 года. Документ предполагает реализацию различных мероприятий по основным направлениям демографической политики: увеличение рождаемости, снижение смертности и привлечение мигрантов.

К числу демографических параметров, позволяющих оценить эффективность демографической политики государства в области повышения уровня рождаемости, можно отнести:

- суммарный коэффициент рождаемости (фертильности), который отражает среднее количество рожденных детей одной женщиной в репродуктивном возрасте;
- удельный вес многодетных семей;
- коэффициент младенческой смертности (количество детей, умерших в возрасте до одного года на 1000 родившихся живыми);
- число родившихся детей по очередности рождения.

Демографические параметры, позволяющие оценить эффективность демографической политики государства в области снижения уровня смертности:

- средняя ожидаемая продолжительность жизни;

- число умерших от внешних причин смерти в репродуктивном возрасте (на 100000 человек населения).

Демографические параметры, позволяющие оценить эффективность демографической политики государства в области улучшения миграционной ситуации:

- количество прибывших на постоянное место жительства мигрантов в Российскую Федерацию в расчете на 1000 человек населения;
- количество выбывших на постоянное место жительства из Российской Федерации мигрантов в расчете на 1000 человек населения;
- количество иностранных граждан, приобретших гражданство РФ;
- количество прибывших в Российскую Федерацию соотечественников (по программе «О мерах по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом»).

Задание 1. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (http://gks.ru), дайте оценку уровню рождаемости в РФ в целом, по Федеральным округам, регионам. Сделайте вывод.

Задание 2. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (http://gks.ru), дайте оценку уровню смертности в РФ в целом, по Федеральным округам, регионам. Сделайте вывод.

Задание 3. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (http://gks.ru), охарактеризуйте изменение миграционной ситуации в РФ в целом, по Федеральным округам, регионам. Сделайте вывод.

Задание 4. Подготовьте доклад на темы:

1) Миграционная политика в современной России, региональная специфика.
2) Качество населения как важнейшая составляющая развития экономики и качества жизни.
3) Экономические аспекты роста населения.

4) Экономика и население.

5) Урбанизация и особенности расселения в России.

6) Региональные аспекты демографической политики в России.

7) Социальное воздействие на демографические процессы: возможности и границы.

8) Демографическая политика: сущность и содержание, соотношение с экономической, социальной и семейной политикой.

9) Эффективность демографической политики.

10) Опыт проведения демографической политики и планирования семьи в мире.

11) Демографическая политика в СССР и в России.

12) Новые требования к демографической политике в современных российских условиях.

13) Приоритетные направления современной демографической политики в России в ближайшие годы и в отдаленной перспективе.

14) Концепция семейно-демографической политики России.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой демографическая политика?
2. Назовите объект демографической политики.
3. Перечислите задачи демографической политики.
4. На что направлена демографическая политика в Российской Федерации?
5. Перечислите демографические параметры, позволяющие оценить демографическую политику в области повышения уровня рождаемости.
6. Перечислите демографические параметры, позволяющие оценить демографическую политику в области снижения уровня смертности.
7. Перечислите демографические параметры, позволяющие оценить демографическую политику в области улучшения миграционной ситуации.

Занятие 20. СОВРЕМЕННАЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА ПО СТРАНАМ МИРА

Цель занятия: изучить современную демографическую политику по странам мира.

Мир переживает серьезный демографический сдвиг, включающий три основные составляющие: прирост населения, изменения рождаемости и смертности и связанные с этим изменения в возрастной структуре населения.

Численность и прирост населения отражают глубинные факторы: *смертность, рождаемость и международную миграци*ю. Эти факторы существенно различаются между странами и помогают объяснить основные различия в экономической активности и таких показателях, как накопление физического капитала, трудовых ресурсов и человеческого капитала; экономическое благосостояние и рост; а также бедность и неравенство.

С 1950 по 2020 годы продолжительность жизни увеличилась с 46 до 73 лет. По прогнозам, к 2050 году продолжительность жизни превысит 80 лет (по крайней мере в случае 91 страны и территории, где тогда будет проживать 39% населения мира).

В 1950-60-х годах среднестатистическая женщина в течение детородного периода рожала приблизительно пятерых детей. Сегодня число детей у среднестатистической женщины несколько менее – 2,5. Более низкая рождаемость помогает освободить большое число женщин от бремени деторождения и воспитания детей и позволяет им активнее участвовать в рынках оплачиваемого труда. Все эти факторы повышают вероятность выбора в пользу низкой рождаемости.

С 1970 по 2020 годы уровень рождаемости снизился в каждой стране мира. Среди географических регионов в настоящее время

самый высокий уровень рождаемости в Африке (4,3%), а самый низкий – в Европе (1,6%).

Если в возрастной структуре населения высокий уровень лиц детородного возраста (т.е. женщин, рожающих детей), то уровень рождаемости 2,1 в кратко- и среднесрочной перспективе может трансформироваться в положительный прирост населения.

Относительный *показатель числа иждивенцев* – обратное *отношение трудоспособного возраста к нетрудоспособному воз*расту – является индикатором экономической нагрузки на лиц трудоспособного возраста по содержанию, помимо себя, также лиц нетрудоспособного возраста. В 1990 году этот показатель в более развитых регионах был заметно ниже, чем в менее развитых регионах (0,68 и 1,04). Но к 2020 году в результате разной динамики снижения рождаемости и старения населения этот показатель в более развитых регионах повысился до 0,70, а в менее развитых регионах снизился до 0,75. По прогнозам к 2050 году относительный показатель числа иждивенцев будет выше в более развитых регионах (0,89), чем в менее развитых (0,77).

Для прироста населения также имеет значение миграция между странами. Присутствие мигрантов является наиболее широким в США (15% в 2019 году). И все же для большинства стран международная миграция не является преобладающим демографическим фактором, поскольку в настоящее время более 96% населения мира проживает в странах своего происхождения.

Старение населения является преобладающей демографической тенденцией XXI века – отражением увеличения продолжительности жизни, снижения рождаемости и постепенного достижения крупными когортами населения более пожилого возраста. Хотя старение населения испытает каждая страна мира, различия в прогрессии этого явления будут значительными.

Задание 1. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), дайте оценку уровню рождаемости (смертности, естественного прироста населения) частей света. Данные оформите в таблицу. Сделайте вывод.

Задание 2. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), дайте

оценку уровню рождаемости (смертности, естественного прироста населения) субрегионов мира. Данные оформите в таблицу. Сделайте вывод.

Задание 3. Используя данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат [сайт]. – URL: http://gks.ru), дайте оценку половозрастной структуре населения мира. Сделайте вывод.

Задание 4. Подготовьте доклад на тему:

1) Региональные аспекты демографической политики в развитых и развивающихся странах мира.

2) Мировой опыт демографического регулирования.

Контрольные вопросы

1. Перечислите три основные составляющие, которые оказывают влияние на демографический сдвиг, происходящий в мире.
2. Дайте характеристику естественного движения населения в 1950-60-х годах.
3. Что характеризует относительный показатель числа иждивенцев?
4. Что представляет собой старение населения?
5. Какие факторы оказывают влияние на прирост населения?

Занятие 21. КЛАССИФИКАЦИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ ПРОГНОЗОВ

Цель занятия: изучить понятие демографического прогноза и его виды.

Демографический прогноз – научно обоснованное предвидение основных параметров движения населения и будущей демографической ситуации.

Демографическому прогнозу необходима многовариантность:

- средний (наиболее вероятный ход событий);
- нижний и верхний (внешние границы динамики показателей).

Точность демографического прогноза зависит от точности исходной информации, обоснованности гипотез о тенденциях изменения показателей и длительности прогнозного периода.

Наиболее удачная из имеющихся классификация прогнозов, предложенная Л. Л. Рыбаковским, включает в себя следующие пять важнейших группировочных признаков.

1. По цели, которая преследуется при прогнозировании, прогнозы делятся:

– на прогнозы, показывающие, что может произойти, если в будущем сохранятся негативные (прогнозы-предостережения) или позитивные тенденции развития населения, существующие в настоящем;

– прогнозы, демонстрирующие, что должно произойти в результате осуществления соответствующей системы мер для преодоления развития негативных тенденций, прямо или косвенно связанных с демографическими процессами.

2. По объектам прогнозирования:

– прогнозы воспроизводства населения, рождаемости, смертности;

– прогнозы миграционных процессов;

– прогнозы численности и состава трудовых ресурсов, которыми располагает территория и которые необходимы ее народному хозяйству;

– прогнозы отдельных структурных элементов и категорий населения или трудовых ресурсов (численности мужчин и женщин, лиц в трудоспособном возрасте, вступающих в рабочий возраст или выбывающих из него);

– прогнозы динамики численности и половозрастного состава всего населения данной территории.

3. По уровню прогнозирования населения и трудовых ресурсов:

– прогнозы, составленные на народнохозяйственном уровне;

– прогнозы, составленные на территориальном уровне (республики, экономического района, региона, экономической зоны);

– прогнозы, составленные на уровне отдельных поселений (городов, рабочих поселков, крупных сел и т. п.).

4. По методам построения:

– прогнозы, построенные методом содержательной экстраполяции (используются приемы и методы теории вероятностей и математической статистики, например, метод передвижки возрастов);

– метод экспертных оценок (основан на опыте, компетентности прогнозиста, на его научном предвидении);

– прогнозы, построенные по аналоговому принципу (базируются на предположении, что один объект будет иметь в будущем те же тенденции и этапы развития, которые прошел другой, находящийся на более высоком этапе развития).

5. По временному горизонту или периоду прогнозирования:

– краткосрочные или текущие прогнозы (на один-три года);

– среднесрочные (на ближайшие пять-десять лет);

– долгосрочные (на период десять лет и более).

Основные модели прогнозов и их содержание представлены в таблице 21.1.

Таблица 21.1

Основные модели прогноза численности населения

Модель	Содержание
1	*2*
Модель экспоненциальной функции:	В этой модели предполагается

$S_t = S_0 \cdot e^{kt}$, где S_t – прогнозируемая численность населения; S_0 – исходная численность населения; e – основание натурального логарифма; k – коэффициент естественного прироста населения (в долях единицы); t – срок прогноза	изменение численности населения в геометрической прогрессии. Основным параметром модели, определяющим ее популярность в статистике и демографии, является коэффициент естественного прироста. В реальной действительности этот параметр не может оставаться постоянным в течение длительного периода времени

Окончание табл. 21.1

1	*2*
Модель стабильного (стационарного) населения: $S_t = \sum L_x \cdot e^{-k}$, где S_t – численность стабильного населения; L_x – среднее число доживающих до возраста x лет в стационарном населении; e – основание натурального логарифма; k – коэффициент естественного прироста населения (в долях единицы)	В этой демографической модели предполагается изменение численности населения в геометрической прогрессии. При этом половозрастная структура общества и коэффициент естественного прироста остаются стабильными. Если коэффициент естественного прироста будет равен нулю, то модель стабильного населения трансформируется в модель стационарного населения. Практическая роль модели такого содержания возрастает в связи со стремлением отдельных государств к стабилизации демографического развития
Модель среднего абсолютного прироста населения: $S_t = S_0 + \Delta \cdot t$, где S_t – прогнозируемая численность населения; S_0 – исходная численность населения; Δ – средний абсолютный прирост численности населения; t – срок прогноза	В этой статистической модели предполагается ежегодное равновеликое изменение численности населения, которое было характерно для ретроспективного ряда динамики. При этом фактически наблюдается замедление демографического развития. Модель наиболее эффективна при простейших расчетах в краткосрочном прогнозировании
Модель среднего темпа роста населения: $S_t = S_0 \cdot T_p^t$, где S_t – прогнозируемая численность населения; S_0 – исходная численность населения; T_p – средний темп роста численности населения; t – срок прогноза	В этой статистической модели предполагается ежегодное изменение численности населения в одно и то же число раз. При этом наблюдается демографическое развитие с некоторым ускорением (замедлением), характерным для ретроспективного ряда динамики
Модель вероятностной передвижки возрастов:	В этой вероятностной модели предполагается сохранение в будущем существу-

$S_t = S_x \cdot P_x$, где S_t – прогнозируемая численность населения определенной возрастной группы; S_0 – численность населения смежной младшей возрастной группы; P_x – вероятность дожития до следующей старшей возрастной группы	ющего порядка вымирания населения. Она позволяет установить не только численность, но и состав общества будущего. Целесообразно использовать метод с разбивкой по полу. Слабая сторона вероятностей передвижки возрастов заключается в необходимости дополнительного прогнозирования численности родившихся (первая возрастная группа населения)

Всякий прогноз должен иметь высокую точность, которая является важнейшей его характеристикой. Существует несколько способов оценки точности прогноза:

1. *Средняя абсолютная оценка*:

$$\bar{\Delta t} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(У_ф - У_р)}{n},$$

где $У_ф$ – фактическое значение исследуемого явления,

$У_р$ – расчетное значение исследуемого явления,

n – число уровней временного ряда;

2. *Средняя квадратическая оценка:*

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(У_ф - У_р)}{n}}.$$

Чем ближе к нулю первый и второй показатели, тем выше точность прогноза.

3. *Средняя относительная ошибка*:

$$\varepsilon = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\left[\frac{\left|У_ф - У_р\right|}{У_ф}\cdot 100\right].$$

Интерпретация значений средней относительной ошибки для оценки точности прогноза представлена в таблице 21.2.

Таблица 21.2

Интерпретация значений средней относительной ошибки

Средняя относительная ошибка (ε), %	Интерпретация
< 10	Точность прогноза высокая
10-20	Точность хорошая
20-50	Точность удовлетворительная
> 50	Точность неудовлетворительная

Значение демографических прогнозов состоит в следующем:

- определение численности и состава населения и трудовых ресурсов на перспективу с целью сопоставить их с потребностями общества в рабочей силе в эти периоды, выявить размеры ее дефицита (излишка) в региональном разрезе, найти рычаги управления размещением трудовых ресурсов по территории;

- возможность скорректировать целевые программы экономического и социального развития в территориальном разрезе;

- учет особенностей демографической ситуации в территориальном разрезе.

В системе показателей, характеризующих состояние и развитие экономической, политической и культурной жизни страны, важную роль играют перспективные расчеты численности населения, которые строятся на основе гипотез относительно будущей динамики рождаемости, смертности и миграции.

Перспективные расчеты численности населения производятся на основе численности населения, полученной как по данным переписей населения, так и по текущим оценкам, таблиц рождаемости и смертности, текущей статистической отчетности. В расчетах учитывается миграция населения между городскими поселениями и сельской местностью, между регионами внутри России и внешняя миграция.

Прогнозные показатели рождаемости и смертности, которые определяются для каждой территории, есть результат специальных научных исследований, основанных на данных государственной статистики и специальных выборочных обследованиях.

Перспективную численность можно определить по формуле:

$$S_t = S_0 \cdot (1 + \frac{K_{\text{общ}}}{1000})^t ,$$

где S_t – перспективная численность населения, через t лет;

S_0 – исходная численность населения;

$K_{общ}$ – коэффициент общего прироста населения в предшествующем периоде.

Коэффициент общего прироста населения определяется суммированием коэффициента естественного прироста и коэффициента миграции.

Задание 1. Среднегодовая численность населения региона в i-м году 1700 тыс. человек, коэффициент естественного прироста населения 4,2 промилле, коэффициент миграционного прироста 2,4 промилле.

Определите перспективную численность населения на (i+3) год при условии, что коэффициент общего прироста сохранится на уровне i-го года.

Задание 2. Имеются следующие данные по населённому пункту: численность населения на 1 января i-го года составила 58 560 чел., коэффициент естественного прироста – 6,5‰.

Определите вероятную численность населения этого населённого пункта через 5 лет, предположив, что миграция отсутствует, а коэффициент естественного прироста сохранится на уровне i-го года.

Задание 3. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при следующих условиях:

коэффициент естественного прироста составляет 2,1‰,

коэффициент механического прироста – 3,1‰,

доля трудовых ресурсов в общей численности населения выше по сравнению с базисным периодом на 1,3%.

Численность населения на начало планового периода составляет 1,1 млн чел., трудовых ресурсов – 700 тыс. чел.

Задание 4. Подготовьте доклад на тему:

1. Роль демографических прогнозов в экономическом и социальном планировании.
2. Взаимосвязь демографического и социально-экономического прогнозирования.
3. Моделирование и прогнозирование демографических процессов в России и мире.
4. Результаты прогнозирования демографических показателей на основе метода экстраполяции временных рядов.
5. Использование данных социолого-демографических исследований репродуктивного поведения для прогнозирования рождаемости.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой демографический прогноз?

2. С какой целью проводится прогнозирование демографических процессов?

3. По каким главным критериям (признакам) проводится классификация демографических прогнозов?

4. Перечислите и дайте характеристику основным моделям численности населения.

5. Что представляет собой точность прогноза?

6. Перечислите способы оценки точности прогноза.

7. От чего зависит точность демографических прогнозов?

Занятие 22. МЕТОДЫ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Цель занятия: изучить методы демографического прогнозирования.

От того, насколько точны прогнозные расчеты численности населения, зависит точность прогноза многих ключевых социально-экономических параметров развития страны, начиная с прогнозов структуры экономики и рынка труда, возможности и необходимости модернизации экономики, роста производительности труда, развития всей социальной сферы, потребительского спроса и предложения на рынке товаров и услуг, жилья и многого другого. В итоге потребителями прогнозной информации в первую очередь становится все население страны. На практике в перспективном прогнозировании широко применяется метод экстраполяции, основанный на предположении о том, что установленная тенденция в прошлом периоде будет сохраняться и в будущем.

Экстраполяционные методы применяются не только для оценки будущей численности населения, но и для расчета характеристик движения населения (например, коэффициентов рождаемости, смертности, миграции). Общий недостаток построенных с помощью методов экстраполяции прогнозов – это то, что они опираются на средние тенденции динамики населения, зачастую игнорируя особенности отдельных половозрастных групп. Методы экстраполяции – простейшие методы прогнозирования, основанные на предположении неизменности среднегодовых темпов роста, среднегодовых абсолютных и относительных приростов.

1. Метод экстраполяции по среднему абсолютному приросту. Математическая модель по этому методу имеет вид линейной функции:

$$S_t = S_0 + \overline{\Delta} \cdot t,$$

где S_t – прогнозируемый уровень численности населения;

S_0 – базовый уровень численности населения;

$\overline{\Delta}$ – абсолютный среднегодовой прирост численности населения;

t – период прогнозирования.

В реальности неизменные среднегодовые абсолютные приросты могут оставаться таковыми только непродолжительное время, поэтому прогнозирование численности населения с использованием указанной линейной функции может быть использовано только в краткосрочных прогнозах.

2. Метод экстраполяции по среднему темпу роста. Математическая модель по этому методу имеет вид степенной функции:

$$S_t = S_0 \cdot \overline{K}^t,$$

где $\overline{K}$ – среднегодовой коэффициент роста численности населения.

В этой модели предполагается ежегодное изменение численности населения в одно и то же число раз, т. е. его рост (или снижение) в геометрической прогрессии. От среднегодовых коэффициентов роста можно перейти к среднегодовым коэффициентам прироста, тогда формула примет вид:

$$S_t = S_0 \cdot (1 + \overline{k})^t, \qquad (1)$$

где $\overline{k}$ – среднегодовой коэффициент прироста населения.

Путём преобразования формулы (1) можно определить период удвоения населения:

$$\frac{S_t}{S_0} = (1+\overline{k})^t; \qquad \ln\frac{S_t}{S_0} = \ln(1+\overline{k})^t; \qquad \ln\frac{S_t}{S_0} = t \cdot \ln(1+\overline{k});$$

$$t = \frac{\ln\dfrac{S_t}{S_0}}{\ln(1+\overline{k})}; \; t = \frac{\ln 2}{\ln(1+\overline{k})}.$$

Соответственно, период сокращения населения вдвое будет определяться по следующей формуле:

$$t = \frac{\ln 0{,}5}{\ln(1+\bar{k})}.$$

3. Метод экстраполирования по экспоненте (Мальтузианская модель роста). Метод экспоненциальной функции осуществляется на основе выработки научных гипотез о вероятном уровне рождаемости и смертности в перспективном периоде. Причем возможны два варианта создания гипотез: на основе неизменного коэффициента естественного прироста населения и на основе неизменных коэффициентов естественного и миграционного приростов:

$$S_t = S_0 \cdot e^{kt},$$

где S_t – общая численность населения в конце прогнозируемого периода;

S_0 – общая численность населения в начале прогнозируемого периода;

e – математическая константа, равная 2,73 (число Эйлера).

k – предполагаемый коэффициент прироста населения в прогнозируемом периоде (в долях единицы);

t – величина периода, на который делается прогноз.

Период удвоения населения получаем путём следующих преобразований исходной формулы:

$$\frac{S_t}{S_0} = e^{\bar{k}t}; \ \ln\frac{S_t}{S_0} = \bar{k} \cdot t; \ t = \frac{\ln 2}{\bar{k}}.$$

Соответственно, период сокращения населения вдвое будет тогда рассчитываться по следующей формуле:

$$t = \frac{\ln 0{,}5}{\bar{k}}.$$

4. Метод экстраполяции по скользящей средней. *Метод скользящих средних* является одним из широко известных методов сглаживания временных рядов. Применяя этот метод, можно элиминировать случайные колебания и получить значения, соответствующие влиянию главных факторов.

Сглаживание с помощью скользящих средних основано на том, что в средних величинах взаимно погашаются случайные отклонения. Это происходит вследствие замены первоначальных уровней временного ряда средней арифметической величиной

внутри выбранного интервала времени. Полученное значение относится к середине выбранного интервала времени (периода).

Затем период сдвигается на одно наблюдение, и расчет средней повторяется. При этом периоды определения средней берутся все время одинаковыми. Таким образом, в каждом рассматриваемом случае средняя центрирована, т.е. отнесена к серединной точке интервала сглаживания и представляет собой уровень для этой точки. При сглаживании временного ряда скользящими средними в расчетах участвуют все уровни ряда. Чем шире интервал сглаживания, тем более плавным получается тренд. Сглаженный ряд короче первоначального на (n–1) наблюдений, где n – величина интервала сглаживания. При больших значениях n колеблемость сглаженного ряда значительно снижается. Одновременно заметно сокращается количество наблюдений, что создает трудности.

Выбор интервала сглаживания зависит от целей исследования. При этом следует руководствоваться тем, в какой период времени происходит действие, а, следовательно, и устранение влияния случайных факторов.

Данный метод используется при краткосрочном прогнозировании. Его рабочая формула:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} \cdot (y_t - y_{t-1}),$$

где $t+1$ – прогнозный период;

t – период, предшествующий прогнозному периоду (год, месяц и т.д.);

y_{t+1} – прогнозируемый показатель;

m_{t-1} – скользящая средняя за два периода до прогнозного;

n – число уровней, входящих в интервал сглаживания;

y_t – фактическое значение исследуемого явления за предшествующий период;

y_{t-1} – фактическое значение исследуемого явления за два периода, предшествующих прогнозному.

Выше были представлены методы расчёта общей численности населения. Большое значение для целей социально-экономического планирования имеет прогноз будущего состава населения, в первую очередь по возрасту и полу. Для расчёта отдельных возрастных групп (а также с разбивкой по полу) используют метод передвижки возрастов (за рубежом чаще называемый

методом компонент). Суть метода состоит в том, что первоначальная численность населения как бы «передвигается» в будущее, уменьшаясь за счёт умерших (и уехавших) и пополняясь за счёт родившихся (и приехавших). Следовательно, для прогноза необходимо знать базовую численность и структуру населения, а также гипотезы относительно тенденций воспроизводства и миграции населения в прогнозном периоде. Передвижка осуществляется по временным шагам, равным длине возрастной группы. Для этого численность возрастной группы населения в начале прогнозного периода умножается на коэффициент передвижки (дожития). Коэффициент передвижки – соотношение двух чисел смежных возрастных групп: живущих в возрасте «$x+1$» и «x» (L_{x+1} и L_x), взятых из таблицы смертности. При этом следует учитывать миграционное сальдо.

Модель передвижки возрастов имеет вид:

$$S_{x+1} = S_x \frac{L_{x+1}}{L_x} \div MC$$

где – S_x численность возрастной группы «x»;

S_{x+1}– численность возрастной группы «$x+1$»;

L_{x+1}/L_x – коэффициент передвижки в следующий возраст (вероятность жить в возрасте «$x+1$»);

МС – миграционное сальдо.

С использованием коэффициента миграционного сальдо, модель передвижки возрастов выглядит следующим образом:

$$S_{x+1} = S_x \frac{L_{x+1}}{L_x}(1 + \frac{k_{MC}}{1000}).$$

Перспективная общая численность населения может быть выявлена на основе данных о естественном и механическом приросте жителей за анализируемый период и предположения о сохранении выявленной закономерности на прогнозируемый отрезок времени.

Задание 1. Численность населения города (X_0) в 2020 г. составила 1265 тыс. чел., коэффициент рождаемости (r) 0,018, коэффициент смертности (m) 0,009.

Определите численность населения на следующий год.

Задание 2. На основании данных Самарастата о движении

численности населения (табл. 22.1) сделайте прогноз численности на 2020-2025 годы, используя модель Мальтуса. Численность населения в 2019 г. – 3179,5 тыс. чел.

Таблица 22.1

Показатели естественного движения населения

Год	На 1000 человек населения, промилле		
	коэффициент рождаемости	коэффициент смертности	коэффициент естественного прироста
2019	9,3	13,2	-3,9

Задание 3. Известно, что коэффициент естественного прироста в населенном пункте составил 10 промилле.

Определите число лет, через которое численность населения увеличится в 2 раза при условии сохранения темпа роста и отсутствия миграции.

Задание 4. Рассчитайте, какой будет через 10 лет численность населения условного населенного пункта, если известно, что в текущем году его численность составила 1385 тыс. человек, а коэффициент общего прироста населения – 0,18%.

Задание 5. В начале года численность населения региона составила 537 человек, общие коэффициенты рождаемости и смертности – соответственно 14,3 и 15,1‰, общий коэффициент механического прироста – 9,0‰.

Рассчитайте прогнозируемую численность населения региона на начало каждого из следующих четырех лет. Сделайте вывод об изменении численности населения через 4 года.

Задание 6. Известно, что население одного из регионов России имеет среднегодовой темп сокращения, равный 1,41%.

Определите число лет, через которое постоянное население уменьшится в 2 раза.

Задание 7. Имеются следующие данные по населённому пункту: численность населения на 1 января отчетного года составила 58560 чел., коэффициент естественного прироста – 6,5‰.

Определите вероятную численность населения населённого пункта через 5 лет, предположив, что миграция отсутствует, а ко-

эффициент естественного прироста сохранится на уровне отчетного года.

Задание 8. Имеются данные об уровне рождаемости в регионе (табл. 22.2). Постройте прогноз уровня рождаемости в регионе на ноябрь, декабрь, январь, используя метод скользящей средней.

Таблица 22.2

Исходные данные для расчета прогноза

Месяц	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь
Уровень рождаемости, промилле	29,9	26,6	26,3	25,6	24,0	22,2	19,7	17,2	15,6	14,2

Задание 9. Требуется определить методом передвижки возрастов перспективную численность лиц в возрасте 4 лет на начало 9-го года при условии сохранения имеющихся тенденций естественного и механического движения, если имеются следующие условные данные о численности населения по региону на начало 5-го года. (табл. 22.3).

Таблица 22.3

Исходные данные для расчёта
перспективной численности населения

Возраст, лет	Численность населения на начало года, тыс. чел.	Коэффициент передвижки в следующий возраст	Коэффициент механического прироста (сокращения) численности населения, (на 1000 чел.)
До года	1980	0,972	-15
1		0,998	-10
2		0,995	-7
3		0,994	+3
4			

Задание 10. В таблице 22.4 представлены условные данные о численности населения в некотором регионе на начало третьего года. Используя метод передвижки возрастов, рассчитайте численность населения в возрасте четырех лет на начало седьмого года при условии что неизменными остается динамика естественного и механического движения населения этого региона.

Таблица 22.4

Исходные данные для расчета
перспективной численности населения

Возраст, лет	Численность населения на начало года, тыс. чел.	Коэффициент передвижки в следующий возраст	Коэффициент механического прироста (сокращения) численности населения, (на 1000 чел.)
До года	1995	0,97	-16
1		0,997	-12
2		0,996	-9
3		0,995	+4
4			

Задание 11. По данным о численности женщин в населенном пункте на 1 января и по коэффициентам дожития (из таблиц смертности и средней продолжительности жизни) (табл. 22.5) определите ожидаемую численность женщин в возрасте 29 и 30 через два года (без учета миграции).

Таблица 22.5

Исходные данные

Возраст, лет	Численность женщин на начало года, чел.	Коэффициент передвижки в следующий возраст
25	3260	0,99928
26	4080	0,99925
27	4020	0,99923
28	4950	0,99918
29	4022	0,99915

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные методы прогнозирования демографических процессов.
2. В чем заключается сущность метода экспоненциальной функции?
3. В чем заключается сущность метода экстраполяции рядов динамики?
4. В чем заключается сущность метода скользящих средних?
5. Опишите метод передвижки возрастов.
6. Каковы демографические прогнозы Росстата для нашей страны?

Рекомендуемая литература

1. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят 03.10.2018 №350-ФЗ]. – URL: https://rg.ru/2018-/10/04/fz350-site-dok.html.

2. Российская Федерация. Законы. О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят 29.12.2006 №256-ФЗ : в ред. от 22.12.2020 №451-ФЗ]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

3. Российская Федерация. Законы. О занятости населения в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят 19.04.1991 №1023-ФЗ : в ред. от 02.07.2021 №343-ФЗ]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

4. Российская Федерация. Приказ Министерства здравоохранения РФ. О переходе органов и учреждений здравоохранения Российской Федерации на Международную статистическую классификацию болезней и проблем, связанных со здоровьем X пересмотра [Электронный ресурс] : [утв. приказом Министерства здравоохранения РФ от 27.05.1997 №170 : с изм. от 12.01.1998]. – Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/9045366.

5. Российская Федерация. Указ Президента РФ. Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на

период до 2025 года [Электронный ресурс] : [утв. Указом Президента РФ от 09.10.2007 №1351 : в ред. от 01.07.2014 № 483]. – Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/9045366.

6. Асмус, Т. А. Демография. Конспект лекций / Т. А. Асмус, А. В. Коваленко. – Томск : ТПУ, 2000. – 53 с.

7. Антонова, Н. Л. Демография : учебное пособие. – 1-е ред. – М. : ЮРАЙТ, 2020. – 153 с.

8. Демографический ежегодник России. 2019 : статистический сборник. – М. : Росстат, 2019. – 252 с.

9. Демин, В. Ф. Российский и Международный стандарты возрастного распределения населения для медицинской статистики, медико-демографического анализа и оценки риска / В. Ф. Демин, М. А. Пальцев // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2013. – № 1. – С. 3-8.

10. Коновалова, Г. Г. Демография : учеб. пособие / Г. Г. Коновалова. – Ярославль : Ярославский гос. ун-т им. П. Г. Демидова, 2013. – 126 с.

11. Саак, А. Э. Демография : учебное пособие / А. Э. Саак, А. В. Тагаев. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 99 с.

12. Асташкин, Р. С. Демография : методические указания для подготовки к практическим занятиям / Р. С. Асташкин. – Самара : РИЦ СГСХА, 2015 . – 28 с.

13. Цыцарова, Т. Е. Демография : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 100 с.

14. Долбик-Воробей, Т. А. Статистика населения и демография : учебник / Т. А. Долбик-Воробей, О. Д. Воробьева. – М. : Кнорус, 2018. – 314 с.

15. Щербаков, А. И. Демография : учеб. пособие / А. И. Щербаков, М. Г. Мдинарадзе, А. Д. Назаров, Е. А. Назарова ; под ред. А. И. Щербакова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 216 с.

16. Антонов, А. И. Лекции по демографии : учебник / А. И. Антонов, В. А. Борисов. – М. : Академический Проект, 2020. – 592 с.

17. Воробьева, О. Д. Статистика населения и демография : практикум / О. Д. Воробьева, Т. А. Долбик-Воробей. – М. : Кнорус, 2021. – 305 с.

Алфавитно-предметный указатель

Б

Брачное состояние 93
Брутто-коэффициент 109

В

Возраст 46
Возрастной контингент 48
Воспроизводство населения 106

Г

Городское поселение 41
График 21

Д

Демография 4
Демографическая нагрузка 49
Демографическая политика 115
Демографическая таблица 9
Демографический прогноз 123
Доход 88

Е

Естественное движение населения 34

К

Картограмма 22
Когорта 9
Коэффициент
- безработицы 55
- брачности 93
- выбытия 102
- депопуляции 67
- естественного прироста 66
- жизненности 66
- занятости 55
- нагрузки детьми 49
- нагрузки стариками49
- прибытия 102
- общей нагрузки 49
- разводимости 96
- рождаемости 71
- смертности 82
- старения 49
- суммарной брачности 95

- экономичности воспроизводства 106
- эффективности миграции 103
Критический момент переписи населения 28

М

Метод продольного анализа 18
Метод поперечного анализа 18
Метод экспоненциальной функции 130
Миграция 99

Н

Народ 53
Население
- городское 42
- наличное 29
- постоянное 28
- временно присутствующее 29
- временно отсутствующее 29
- экономически активное 55
Нетто-коэффициент 110

П

Перепись населения 28
Подлежащее таблицы 9
Плодовитость 70
Плотность населения 40
Пол 46
Половозрастная пирамида 58
Программа переписи населения 28

Р

Развод 96
Рождаемость 64

С

Семейная структура 50
Сельское поселение 42
Сказуемое таблицы 9
Состав населения 45
Суммарный коэффициент рождаемости 72
Специальный коэффициент рождаемости 71
Старение населения 50
Структура
- образовательная 53
- отраслевая 55
- социальная 53
- социально-экономическая 53
- этническая 53
Социальное движение населения 34
Средняя величина 35

У

Урбанизация 42

Оглавление

Предисловие ……. 3
Занятие 1. Развитие демографии в России ……..…… 4
Занятие 2. Составление и анализ демографических таблиц …… 9
Занятие 3. Статистические методы, математические модели, картографический метод …….……. 15
Занятие 4. Текущий статистический учет основных демографических событий ……..... 25
Занятие 5. Итоги проводимых переписей населения. Особенности проведения всероссийских переписей населения …… 28
Занятие 6. Методы определения численности населения …… 34
Занятие 7. Показатели состава и размещения населения по территориям. Плотность населения ……..... 40
Занятие 8. Показатели структуры населения ……. 45
Занятие 9. Социально-экономическая структура населения …… 53
Занятие 10. Построение половозрастных пирамид …… 58
Занятие 11. Показатели естественного движения населения. Система общих коэффициентов естественного движения населения……... 64
Занятие 12. Показатели рождаемости населения. Частный и территориальный коэффициенты. Коэффициент фертильности…... 70
Занятие 13. Изучение факторов смертности и депопуляции населения ….……. 75
Занятие 14. Система общих коэффициентов смертности. Частный и территориальный коэффициенты …… 81
Занятие 15. Влияние социально-экономических, социально-политических и социокультурных факторов на интенсивность рождаемости и смертности……. 88
Занятие 16. Показатели брачности населения …… 93
Занятие 17. Показатели миграции населения ……. 99
Занятие 18. Показатели воспроизводства населения, механический и естественный прирост …….. 106
Занятие 19. Основные направления демографической политики…. 115
Занятие 20. Современная демографическая политика по странам мира……. 120
Занятие 21. Классификация демографических прогнозов ……. 123
Занятие 22. Методы демографического прогнозирования …… 130
Рекомендуемая литература ……..... 137
Алфавитно-предметный указатель ……. 139

Учебное издание

Пятова Ольга Федоровна
Шумилина Татьяна Владимировна

Демография

Практикум

Подписано в печать 1.10.2021. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 8,25, печ. л. 8,88.
Тираж 300. Заказ №192.
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 «Физическая культура и спорт»

О. А. Ишкина, В. А. Мезенцева, Д. А. Аксенов

ЛЕГКАЯ АТЛЕТИКА. БЕГ НА КОРОТКИЕ ДИСТАНЦИИ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

ББК 75.р
УДК 796(07)
И97

Ишкина, О. А.

И97 Легкая атлетика. Бег на короткие дистанции : методические указания / О.А. Ишкина, В.А. Мезенцева, Д.А. Аксенов – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 24 с.

Методические указания написаны в соответствии с рабочей программой для обучающихся вузов. В методических указаниях рассматриваются вопросы теории и методики обучения технике бега на короткие дистанции, методика развития скоростно-силовых качеств, обеспечивающих результативность тренировочной и соревновательной деятельности.

© ФГБОУ ВО Самарская ГАУ, 2021
© Ишкина О. А., Мезенцева В. А.,
Аксенов Д. А. 2021

Предисловие

Методические указания предназначены для обучающихся высших учебных заведений с целью эффективного проведения учебных занятий по разделу «Легкая атлетика».

В результате изучения данных методических указаний, у обучающихся формируется ***компетенции***, связанные со способностью использовать методы и средства физической культуры, для обеспечения полноценной социальной профессиональной деятельности.

Легкая атлетика – наиболее массовый вид спорта, способствующий всестороннему физическому развитию человека, так как объединяет распространенные и жизненно важные движения (ходьба, бег, прыжки, метания). Систематические занятия легкоатлетическими упражнениями развивают силу, быстроту, выносливость и другие качества, необходимые человеку в повседневной жизни.

Задачей освоения программного материала вуза по легкой атлетике является развитие и совершенствование двигательных умений и навыков, заложенных во время обучения в средней школе, коррегирование отклонений в состоянии здоровья студентов, относящихся к специальной медицинской группе. Занятия по легкой атлетике способствуют успешной подготовке к сдаче зачетных нормативов, повышению двигательной активности и укреплению здоровья студентов.

1. Определение и краткая характеристика

Спринт – это бег на короткие дистанции за ограниченный период времени. Он используется во многих видах спорта, которые включают бег, как правило, как способ быстрого достижения цели или цели, уклонения или поимки соперника.

Понятие «бег на короткие дистанции» объединяет группу беговых видов легкоатлетической программы. В эту группу видов входит бег на дистанции протяженностью до 400 м, а также различные виды эстафетного бега, включающие этапы спринтерского бега. Бег 100, 200 и 400 м, эстафетный бег 4×100 м и 4×400 м, как для мужчин, так и для женщин, включается в программу олимпийских игр. Дистанции 30, 50, 60 и 300 м включаются в соревнования в закрытых помещениях и в соревнования юных легкоатлетов.

Спринтерский бег входит составной частью в ряд видов легкой атлетики (все виды прыжков, многоборий и некоторые виды метаний), а также во многие виды спорта. Различные виды бега на короткие дистанции включены в нормативы комплекса ВФСК ГТО всех ступеней.

В беге на короткие дистанции добиваются успеха спортсмены различного роста и телосложения, но, как правило, хорошо физически развитые, сильные и быстрые. Бег на короткие дистанции, как правило, характеризуется максимальной интенсивностью пробегания всей дистанции в анаэробном режиме. На дистанциях до 200 м бегуны стремятся за минимальное время набрать максимальную скорость бега и поддерживать ее до финиша.

2. Анализ техники спринтерского бега

Бег на короткие дистанции (спринт) условно подразделяется на четыре фазы: начало бега (старт), стартовый разбег, бег по дистанции, финиширование.

Начало бега (старт). В спринте применяется низкий старт, позволяющий быстрее начать бег и развить максимальную скорость на коротком отрезке.

Для быстрого выхода со старта применяются стартовый станок и колодки. Они обеспечивают твердую опору для отталкивания, стабильность расстановки ног и углов наклона опорных

площадок. В расположении стартовых колодок можно выделить три основных варианта:

1. При «обычном» старте передняя колодка устанавливается на расстоянии 1-1,5 стопы спортсмена от стартовой линии, а задняя колодка – на расстоянии длины голени (около 2 стоп) от передней колодки;

2. При «растянутом» старте бегуны сокращают расстояние между колодками до 1 стопы и менее, расстояние от стартовой линии до передней колодки составляет около 2 стоп спортсмена;

3. При «сближенном» старте расстояние между колодками также сокращается до 1 стопы и менее, но расстояние от стартовой линии до передней колодки составляет 1-1,5 длины стопы спортсмена.

Стартовые колодки, расположенные близко друг к другу, обеспечивают одновременное усилие обеих ног для начала бега и создают большее ускорение бегуну на первом шаге. Однако сближенное положение ступней и почти одновременное отталкивание обеими ногами затрудняют переход к попеременному отталкиванию ногами на последующих шагах.

Опорная площадка передней колодки наклонена под углом 45-50°, задняя – 60-80°. Расстояние (по ширине) между осями колодок обычно равно 18-20 см. В зависимости от расположения колодок изменяется и угол наклона опорных площадок: с приближением колодок к стартовой линии он уменьшается, с удалением их увеличивается. Расстояние между колодками и удаление их от стартовой линии зависят от особенностей телосложения бегуна, уровня развития его быстроты, силы и других качеств.

По команде «На старт!» бегун становится впереди колодок, приседает и ставит руки впереди стартовой линии. Из этого положения он движением спереди назад упирается ногой в опорную площадку стартовой колодки, стоящей впереди, а другой ногой – в заднюю колодку. Носки кроссовок касаются рантом дорожки или первые два шипа упираются в дорожку. Встав на колено сзади стоящей ноги, бегун переносит руки через стартовую линию к себе и ставит их вплотную к ней. Пальцы рук образуют упругий свод между большим пальцем и остальными, сомкнутыми между собой. Прямые ненапряженные руки расставлены на ширину плеч. Туловище выпрямлено, голова держится прямо по отношению

к туловищу. Тяжесть тела равномерно распределена между руками, стопой ноги, стоящей впереди, и коленом другой ноги.

По команде «Внимание!» бегун слегка выпрямляет ноги, отделяет колено сзади стоящей ноги от дорожки. Ступни плотно упираются в опорные площадки колодок. Туловище держится прямо. Таз приподнимается на 10-20 см выше уровня плеч до положения, когда голени будут параллельны. В этой позе важно не перенести чрезмерно тяжесть тела на руки, так как это отрицательно отражается на времени выполнения низкого старта.

В позе готовности большое значение имеет угол сгибания ног в коленных суставах. Увеличение этого угла (в известных пределах) способствует более быстрому отталкиванию. В позе стартовой готовности оптимальные углы между бедром и голенью ноги, опирающейся о переднюю колодку, равны 92-105°; ноги, опирающейся о заднюю колодку, – 115-138°, угол между туловищем и бедром впереди стоящей ноги составляет 19-23°. Указанные значения углов можно использовать для построения оптимальной стартовой позы, вначале с помощью транспортира расположить тело спортсмена в соответствии с оптимальными углами сгибания ведущих звеньев тела, а затем «подставить» ему стартовые колодки.

Положение бегуна, принятое по команде «Внимание!», не должно быть излишне напряженным и скованным. Важно только сконцентрировать внимание на ожидаемом стартовом сигнале. Промежуток времени между командой «Внимание!» и сигналом для начала бега правилами не регламентирован. Интервал может быть изменен стартером в связи с различными причинами. Это обязывает бегунов сосредоточиться для восприятия сигнала.

Услышав выстрел (или другой стартовый сигнал), бегун мгновенно устремляется вперед. Это движение начинается с энергичного отталкивания ногами и быстрого взмаха руками (сгибание их). Отталкивание от стартовых колодок выполняется одновременно двумя ногами значительным давлением на стартовые колодки. Но оно сразу же перерастает в разновременную работу. Нога, стоящая сзади, лишь слегка разгибается и быстро выносится бедром вперед; вместе с этим нога, находящаяся впереди, резко выпрямляется во всех суставах.

Угол отталкивания при первом шаге с колодки составляет у квалифицированных спринтеров 42-50°, бедро маховой ноги приближается к туловищу на угол около 30°. Указанное положение

удобно для выполнения мощного отталкивания от колодок и сохранения общего наклона тела на первых шагах бега.

Стартовый разбег. Чтобы добиться лучшего результата в спринте, очень важно после старта быстрее достичь в фазе стартового разбега скорости, близкой к максимальной.

Правильное и стремительное выполнение первых шагов со старта зависит от выталкивания тела под острым углом к дорожке, а также от силы и быстроты движений бегуна. Первый шаг заканчивается полным выпрямлением ноги, отталкивающейся от передней колодки, и одновременным подъемом бедра другой ноги. Бедро поднимается выше (больше) прямого угла по отношению к выпрямленной опорной ноге. Чрезмерно высокое поднимание бедра невыгодно, так как увеличивается подъем тела вверх и затрудняется продвижение вперед. Особенно это заметно при беге с малым наклоном тела. При правильном наклоне тела бедро не доходит до горизонтали и в силу инерции создает усилие, направленное значительно больше вперед, чем вверх.

Первый шаг следует выполнять как можно быстрее. При большом наклоне туловища длина первого шага составляет 100-130 см. Преднамеренно сокращать длину шага не следует, так как при равной частоте шагов большая их длина обеспечивает более высокую скорость, но и преднамеренно удлинять его нет смысла.

Одновременно с нарастанием скорости и уменьшением величины ускорения наклон тела уменьшается, и техника бега постепенно приближается к технике бега по дистанции. Переход к бегу по дистанции заканчивается к 25-30-му м (13-15-й беговой шаг), когда достигается 90-95% от максимальной скорости бега, однако четкой границы между стартовым разгоном и бегом по дистанции нет.

Скорость бега в стартовом разгоне увеличивается главным образом за счет удлинения шагов и незначительно – за счет увеличения темпа. Наиболее существенное увеличение длины шагов наблюдается до 8-10-го шага (на 10-15 см), далее прирост меньше (4-8 см). Резкие, скачкообразные изменения длины шагов свидетельствуют о нарушении ритма беговых движений. Для увеличения скорости бега большое значение имеет быстрое опускание ноги вниз-назад (по отношению к туловищу). При движении тела в каждом шаге с увеличивающейся скоростью происходит увеличение времени полета и уменьшение времени контакта с опорой.

Большое значение имеют энергичные движения рук вперед-назад. В стартовом разбеге они в основном такие же, как и в беге по дистанции, но с большой амплитудой в связи с широким размахом бедер в первых шагах со старта. На первых шагах со старта стопы ставятся несколько шире, чем в беге по дистанции. С увеличением скорости ноги ставятся все ближе к средней линии. По существу бег со старта – это бег по двум линиям, сходящимся в одну к 12-15 м дистанции.

Бег по дистанции. К моменту достижения высшей скорости туловище бегуна незначительно (72-80°) наклонено вперед. В течение бегового шага происходит изменение величины наклона. Во время отталкивания наклон туловища уменьшается, а в полетной фазе он увеличивается.

Нога ставится на дорожку упруго, с передней части стопы, на расстоянии 33-43 см от проекции точки тазобедренного сустава до дистальной точки стопы. Далее происходит сгибание в коленном и разгибание (подошвенное) в голеностопном суставах. В момент наибольшего амортизационного сгибания опорной ноги угол в коленном суставе составляет 140-148°. У квалифицированных спринтеров полного опускания на всю стопу не происходит. Выпрямление опорной ноги происходит в тот момент, когда бедро маховой ноги поднято достаточно высоко и снижается скорость его подъема. Отталкивание завершается разгибанием опорной ноги в коленном и голеностопном суставах (подошвенное сгибание). В момент отрыва опорной ноги от дорожки угол в коленном суставе составляет 162-173°. В полетной фазе происходит активное, возможно более быстрое сведение бедер. Нога после окончания отталкивания по инерции движется несколько назад-вверх. Затем, сгибаясь в колене, начинает быстро двигаться бедром вниз-вперед, что позволяет снизить тормозящее воздействие при постановке ноги на опору. Приземление происходит на переднюю часть стопы.

При беге по дистанции с относительно постоянной скоростью у каждого спортсмена устанавливаются характерные соотношения длины и частоты шагов, определяющие скорость бега. На участке дистанции 30-60 м спринтеры высокой квалификации, как правило, показывают наиболее высокую частоту шагов (4,7-5,5 ш/с), длина шагов при этом изменяется незначительно и составляет 1,25±0,04 относительно длины тела спортсмена. На участке дистанции 60-80 м спринтеры обычно показывают наиболее высокую

скорость, при этом на последних 30-40 м дистанции существенно изменяется соотношение компонентов скорости: средняя длина шагов составляет 1,35 ±0,03 относительно длины тела, а частота шагов уменьшается. Такое изменение структуры бега способствует достижению более высоких значений скорости бега и, главное, удержанию ее на второй половине дистанции. Шаги с правой и левой ноги часто неодинаковы: с сильнейшей ноги они немного длиннее. Желательно добиться одинаковой длины шагов с каждой ноги, чтобы бег был ритмичным, а скорость равномерной. Добиться этого можно путем развития силы мышц более слабой ноги. Это позволит достичь и более высокого темпа бега. В спринтерском беге по прямой дистанции стопы надо ставить носками прямо - вперед. При излишнем развороте их наружу ухудшается отталкивание.

Как в стартовом разбеге, так и во время бега по дистанции руки, согнутые в локтевых суставах, быстро движутся вперед-назад в едином ритме с движениями ногами. Движения руками вперед выполняются несколько внутрь, а назад – несколько наружу. Угол сгибания в локтевом суставе непостоянен: при выносе вперед рука сгибается больше всего, при отведении вниз-назад несколько разгибается.

Кисти во время бега полусжаты или разогнуты (с выпрямленными пальцами). Не рекомендуется напряженно выпрямлять кисть, ни сжимать, ее в кулак. Энергичные движения руками не должны вызывать подъем плеч и сутулость – первые признаки чрезмерного напряжения.

Частота движений ногами и руками взаимосвязана. Перекрестная координация помогает увеличить частоту шагов посредством учащения движений рук. Техника бега спринтера нарушается, если он не расслабляет тех мышц, которые в каждый данный момент не принимают активного участия в работе. Успех в развитии скорости бега в значительной мере зависит от умения бежать легко, свободно, без излишних напряжений.

Финиширование. Максимальную скорость в беге на 100 и 200 м необходимо стараться поддерживать до конца дистанции, однако на последних 20-15 м дистанции скорость обычно снижается на 3-8%.

Бег заканчивается в момент, когда бегун коснется туловищем вертикальной плоскости, проходящей через линию финиша.

Бегущий первым касается ленточки (нити), протянутой на высоте груди над линией, обозначающей конец дистанции. Чтобы быстрее ее коснуться, надо на последнем шаге сделать резкий наклон грудью вперед, отбрасывая руки назад. Этот способ называется «бросок грудью».

Применяется и другой способ, при котором бегун, наклоняясь вперед, одновременно поворачивается к финишной ленточке боком так, чтобы коснуться ее плечом. При обоих способах возможность дотянуться до плоскости финиша практически одинакова. При броске на ленточку ускоряется не продвижение бегуна, а момент соприкосновения его с плоскостью финиша за счет ускорения движения верхней части тела (туловища) при относительном замедлении нижней. Опасность падения при броске на финише предотвращается быстрым выставлением маховой ноги далеко вперед после соприкосновения с финишной лентой. Финишный бросок ускоряет прикосновение бегуна к ленточке, если бегун всегда затрачивает на дистанции одно и то же количество шагов и бросок на нее делает с одной и той же ноги, примерно с одинакового расстояния (за 100-120 см). Бегунам, не овладевшим техникой финишного броска, рекомендуется пробегать финишную линию на полной скорости, не думая о броске на ленточку.

3. Задачи, средства и методы обучения технике бега на короткие дистанции

В беге на короткие дистанции развиваются максимальные усилия, и это создает предпосылки к возникновению скованности и искажения рациональной формы движений и целесообразной координации развиваемых усилий. Напрягаются мышцы, не участвующие в выполнении беговых движений. Все это вызывает лишние энерготраты и снижает частоту рабочих движений.

Следует с первых же занятий уделять большее внимание сохранению свободы движений и предупреждению возникновения скованности. Стремление новичка проявить себя с лучшей стороны приводит к чрезмерным напряжениям и искажениям естественных движений.

На формирование правильной координации сокращения и расслабления мышц тела бегуна отрицательное влияние оказывает

раннее начало обучению бегу со старта, и особенно с низкого. Понятие «раннее начало» сугубо индивидуально, и обучающий должен умело определить время готовности отдельно каждого ученика к изучению техники бега со старта, особенно старта по сигналу.

Задача 1. Ознакомиться с особенностями бега каждого студента, определить его основные недостатки и пути их устранения.

Средство. Повторный бег 60-80 м (3-5 раз).

Методические указания. Количество повторных пробежек может быть различно. Оно зависит от того, как скоро занимающийся пробежит дистанцию в свойственной ему манере.

Задача 2. Обучить технике бега по прямой дистанции.

Средства:

1. Бег с ускорением на 50-80 м в 3/4 интенсивности от максимальной.
2. Бег с ускорением и бегом по инерции (60-80 м).
3. Бег с высоким подниманием бедра и загребающей постановкой ноги на дорожку (30-40 м).
4. Семенящий бег с загребающей постановкой стопы (30-40 м).
5. Бег с отведением бедра назад и забрасыванием голени (40-50 м).
6. Бег прыжковыми шагами (30-60 м).
7. Движения руками (подобно движениям во время бега).
8. Выполнить 3, 4 и 6-е упражнения в повышенном темпе и перейти на обычный бег.

Методические указания. Перечень упражнений и их дозировка подбираются для каждого занимающегося с учетом недостатков в технике бега. Все беговые упражнения вначале выполняются каждым в отдельности. По мере освоения техники бега упражнения выполняются группой. В беге с ускорением нужно постепенно увеличивать скорость, но так, чтобы движения бегуна были свободными. Повышение скорости следует прекращать, как только появится излишнее напряжение, скованность.

При достижении максимальной скорости нельзя заканчивать бег сразу, а нужно его продолжить некоторое время, не прилагая максимальных усилий (свободный бег). Дистанция свободного бега увеличивается постепенно. Бег с ускорением – основное упражнение для обучения технике спринтерского бега.

Все беговые упражнения необходимо выполнять свободно, без излишних напряжений. При выполнении бега с высоким подниманием бедра и семенящего бега нельзя откидывать верхнюю часть туловища назад. Бег с забрасыванием голени целесообразнее проводить в туфлях с шипами. В этом упражнении следует избегать наклона вперед. Количество повторений рекомендуемых упражнений устанавливается в зависимости от физической подготовленности (3-7 раз).

Задача 3. Обучить технике бега на повороте.

Средства:

1. Бег с ускорением на повороте дорожки с большим радиусом (на 6-8-й дорожках) по 50-80 м со скоростью 80-90% от максимальной.
2. Бег с ускорением на повороте на первой дорожке (50-80 м) в 3/4 интенсивности.
3. Бег по кругу радиусом 20-10 м с различной скоростью.
4. Бег с ускорением на повороте с выходом на прямую (80-100 м) с различной скоростью.
5. Бег с ускорением на прямой с входом в поворот (80-100 м) с различной скоростью.

Методические указания. Бежать на повороте дорожки надо свободно. Уменьшать радиус поворота следует только тогда, когда достигнута достаточно правильная техника бега на повороте большого радиуса.

При беге с входом в поворот необходимо учить легкоатлетов начинать наклон тела к центру поворота, опережая возникновение центробежной силы. Упражнения повторяются в зависимости от подготовленности занимающихся (3-8 раз).

Задача 4. Обучить технике высокого старта и стартовому ускорению.

Средства:

1. Выполнение команды «На старт!».
2. Выполнение команды «Внимание!».
3. Начало бега без сигнала, самостоятельно (5-6 раз).
4. Начало бега без сигнала при большом наклоне туловища вперед (до 20 м, 6-8 раз).

5. Начало бега по сигналу и стартовое ускорение (20-30 м) при большом наклоне туловища и энергичном вынесении бедра вперед (6-8 раз).

Методические указания. Начинать обучение технике бега со старта следует тогда, когда занимающийся научился бежать с максимальной скоростью без возникновения скованности. Следить, чтобы обучающиеся на старте выносили вперед плечо и руку, разноименные выставленной вперед ноге. По мере усвоения старта необходимо увеличивать наклон туловища, довести его до горизонтального и стараться сохранять наклон возможно дольше. К выполнению старта по сигналу переходить только после уверенного усвоения техники старта.

Задача 5. Обучить низкому старту и стартовому разбегу.

Средства:

1. Выполнение команды «На старт!».
2. Выполнение команды «Внимание!».
3. Начало бега без сигнала, самостоятельно (до 20 м, 8-12 раз).
4. Начало бега по сигналу (по выстрелу).
5. Начало бега по сигналу, следующему через разные промежутки после команды «Внимание!».

Методические указания. Если бегун с первых шагов после старта преждевременно выпрямляется, целесообразно увеличить расстояние от колодок до стартовой линии или установить на старте наклонную рейку, ограничивающую возможность подъема. Хорошим упражнением для устранения преждевременного выпрямления бегуна со старта является начало бега из высокого стартового положения с опорой рукой и горизонтальным положением туловища.

Обучая низкому старту, необходимо на первых занятиях указать занимающимся, чтобы они не начинали бег до сигнала – фальстарт. При фальстарте надо обязательно возвращать бегунов к стартовой линии и обращать их внимание на недопустимость фальстартов. Рекомендуется подавать только один заключительный сигнал. При этом бегуны принимают без команды позу, занимаемую по сигналу «Внимание!». Низкий старт по выстрелу применяется на занятиях после овладения правильными движениями. Количество повторений может колебаться от 3 до 15.

Задача 6. Обучить переходу от стартового разбега к бегу по дистанции.

Средства:

1. Бег по инерции после пробегания небольшого отрезка с полной скоростью (5-10 раз).

2. Наращивание скорости после свободного бега по инерции, постепенно уменьшая отрезок свободного бега до 2-3 шагов (5-10 раз).

3. Переход к свободному бегу по инерции после разбега с низкого старта (5-10 раз).

4. Наращивание скорости после свободного бега по инерции, выполненного после разбега с низкого старта (6-12 раз), постепенно уменьшая участок свободного бега до 2-3 шагов.

5. Переменный бег. Бег с 3-6 переходами от максимальных усилий к свободному бегу по инерции.

Методические указания. Вначале нужно обучать свободному бегу по инерции по прямой дистанции на отрезках 60-100 м. Обращается особое внимание на обучение умению переходить от бега с максимальной скоростью к свободному бегу, не теряя скорости.

Задача 7. Обучить правильному бегу при выходе с поворота на прямую часть дорожки.

Средства:

1. Бег с ускорением в последней четверти поворота, чередуемый с бегом по инерции при выходе на прямую (50-80 м, 4-8 раз).

2. Наращивание скорости после бега по инерции, постепенно сокращая его до 2-3 шагов (80-100 м, 3-6 раз).

3. Бег по повороту, стремясь наращивать скорость бега перед выходом на прямую.

Методические указания. Сокращать продолжительность свободного бега по инерции необходимо постепенно, по мере овладения искусством переключения интенсивности усилий при беге.

Задача 8. Обучить низкому старту на повороте.

Средства:

1. Установка колодок для старта на повороте.

2. Стартовые ускорения с выходом к бровке по прямой и вход в поворот.

3. Выполнение стартового ускорения на полной скорости.

Задача 9. Обучить финишному броску на ленточку.

Средства:

1. Наклон вперед с отведением рук назад при ходьбе (2-6 раз).

2. Наклон вперед на ленточку с отведением рук назад при медленном и быстром беге (6-10 раз).

3. Наклон вперед на ленточку с поворотом плеч на медленном и быстром беге индивидуально и группой (8-12 раз).

Методические указания. Обучая финишированию с броском на ленточку, надо воспитывать умение проявлять волевые усилия, необходимые для поддержания достигнутой максимальной скорости до конца дистанции. Важно также приучать бегунов заканчивать бег не у линии финиша, а после нее. Для успешности обучения нужно проводить упражнения парами, подбирая бегунов, равных по силам, или применяя форы.

Задача 10. Дальнейшее совершенствование техники бега в целом.

Средства:

1. Все упражнения, применявшиеся для обучения, а также бег по наклонной дорожке с выходом на горизонтальную, бег вверх по наклонной дорожке.

2. Применение тренажерных устройств: тяговые и тормозящие устройства, световой и звуковой лидер и др.

3. Пробегание полной дистанции.

4. Участие в соревнованиях и прикидках.

Методические указания. Техника спринта лучше всего совершенствуется при беге в равномерном темпе с неполной интенсивностью; в беге с ускорением, в котором скорость доводится до максимальной; при выходах со старта с различной интенсивностью. Стремление бежать с максимальной скоростью при неосвоенной технике и недостаточной подготовленности почти всегда приводит к излишним напряжениям. Чтобы избежать этого, на первых порах следует применять преимущественно бег в 1/2 и 3/4 интенсивности, так как при легком, свободном, ненапряженном беге спортсмену легче контролировать свои движения.

С каждым последующим занятием скорость бега должна повышаться. Но как только спринтер почувствует напряженность, закрепощение мускулатуры и связанность движений, скорость нужно снижать. В результате совершенствования навыков излишнее

напряжение будет появляться позднее, спринтер будет достигать все большей скорости бега, выполняя движения легко и свободно.

Надо постоянно следить за техникой низкого старта. Особое внимание необходимо уделять сокращению времени реакции на стартовый сигнал, не допуская при этом преждевременного начала бега. Обязательно подавать сигнал возвращения бегунов, если кто-то начал бег раньше сигнала.

При описании обучения технике бега на короткие дистанции указано количество повторений каждого упражнения для одного урока. При включении большего количества упражнений дозировку следует уменьшить.

4. Методика развития скоростно-силовых качеств

К основным методам воспитания скоростно-силовых способностей можно отнести:

- методы строго регламентированного упражнения;
- соревновательный метод;
- игровой метод;
- метод круговой тренировки.

Сущность *метода строго регламентированного упражнения* заключается в том, что каждое упражнение выполняется в строго заданной форме и с точно обусловленной нагрузкой. Данные методы обладают большими педагогическими возможностями, и позволяют:

- осуществлять двигательную деятельность занимающихся по твердо предписанной программе;
- строго регламентировать нагрузку по объему и интенсивности, а также управлять ее динамикой по ходу занятия;
- точно дозировать интервалы отдыха между упражнениями;
- избирательно воспитывать физические качества.

Соревновательный метод применяется в форме различных тренировочных состязаний (прикидки, эстафеты, гандикапы – уравнительные соревнования) и финальных соревнований.

Игровой метод используется в процессе физического воспитания для комплексного совершенствования движений при их первоначальном разучивании, используется для совершенствования физических качеств, потому что в игровом методе присутствуют

благоприятные предпосылки для развития ловкости, силы, быстроты, выносливости.

Метод круговой тренировки обеспечивает комплексное воздействие на различные группы мышц. Упражнения выполняются по станциям и подбираются таким образом, чтобы каждая последующая серия включала в работу новую мышечную группу, позволяла значительно повысить объем нагрузки при строгом чередовании работы и отдыха.

Безусловно, каждый метод несет свой вклад в развитие и становление скоростно-силовых качеств занимающихся. Стоит более подробно рассмотреть, как данные методы, а именно упражнения, отражаются в тренировочном процессе спринтеров.

Важным требованием относительно упражнений по развитию быстроты является возможность их выполнения с околопредельной (70-80%) и предельной скоростью (100%). Поэтому эти упражнения должны быть относительно простыми по координации работы нервно-мышечного аппарата. Вместе с тем, прежде чем выполнять их с предельной скоростью, нужно усовершенствовать координацию работы мышц (межмышечная координация) на умеренных и максимальных скоростях. Это необходимо для того, чтобы занимающиеся сосредоточивали внимание не на технике их выполнения, а на интенсивности движений.

Для избирательного развития быстроты двигательных реакций следует применять упражнения в срочном повторном реагировании на раздражители в условиях, моделирующих реальную двигательную деятельность. Для комплексного развития двигательных реакций наиболее эффективны подвижные и спортивные игры по упрощенным правилам и на меньших, относительно стандартных, площадках.

Хороший эффект дает также выполнение циклических упражнений с резким изменением по команде темпа, направления, вида движения и т.п. Но стоит отметить, что выполнение циклических упражнений на высокой скорости управляются теми структурами мозга, которые ответственны за автоматическое движение и реализуются на основании четко сформированного алгоритма. Поэтому резкое усиление одного из компонентов уже сбалансированной программы может привести к раскоординации движения и срыву техники бега.

На развитие быстроты в различных движениях положительно влияет развитие взрывной силы с помощью упражнений, которые подобны с основным по координации работы нервно-мышечного аппарата.

Для совершенствования старта и стартового разгона очень важную роль играет скоростно-силовые качества мышц разгибателей ног и туловища.

Для тренировки данных мышц используются прыжки и упражнения с различными отягощениями:

- многоскоки (с ноги на ногу, на одной ноге, на двух ногах) в быстром темпе;
- прыжки в длину, высоту и тройным с разбега;
- прыжки в глубину с последующим выпрыгиванием вперед или вверх;
- прыжки через барьеры;
- прыжки в гору и по лестнице;
- подскоки вперед и вверх с отягощением;
- ходьба вперед и назад широкими выпадами с отягощением.

Для быстрого разгона нужна значительная мощность, поэтому при подготовке легкоатлета часто используются различные условия, затрудняющие выполнение начальных шагов: старты в гору, по песку (с использованием разных сопротивлений) и по отметкам. Для лучшего освоения перехода в бег с максимальной скоростью после старта в тренировке на местности желательно использовать такой профиль дорожки, чтобы первые 6-7 шагов (8-10 м) выполнялись в подъем, а последующие по горизонтали или под незначительный уклон. Важно в тренировочном процессе использовать одни и те же отрезки, чтобы более успешно вести контроль состояния спортсмена. Наиболее часто используемые отрезки 30, 60 м.

Хорошим средством развития скоростных возможностей бегунов на короткие дистанции является бег в облегченных условиях, бег с использованием условий местности или специально сооруженные дорожки (угол наклона не должен превышать 40°, иначе изменяется техника бега).

Эффект также приносит спринтерский бег по дорожке с меняющемся профилем, где бег под уклон чередуется с бегом по горизонтали и вбеганием в гору.

Большую пользу приносят смежные виды легкой атлетики, в которых бег с максимальной скоростью является одним из основных

элементов – барьерный бег и прыжки в длину. Данный метод позволяет совершенствовать межмышечную координацию, лежащую в основе бега с максимальной скоростью.

В современной методике тренировки в спринте особое место занимает скоростная выносливость. Основным методом развития этого важного качества является повторный бег на различных отрезках. В соответствии с задачами тренировки интенсивность бега и интервала отдыха между отдельными пробежками варьируется в зависимости от индивидуальных особенностей спортсмена. Повторные пробежки выполняются с интервалами отдыха в 2-4 мин. таким образом, чтобы к началу пробежки частота пульса составляла не более 120 уд/мин.

Переменный бег, сохраняющий высокую спортивную форму, и бег с периодическим изменением скорости являются хорошим средством развития качества скоростной выносливости. Хорошим средством контроля развития качества скоростной выносливости и одновременно средством тренировки является бег на дистанцию 200 м с разбегом в 150 м примерно в 75% от максимума и последующий бег с ходу на 50 м с регистрацией времени пробегания всего отрезка и последних 50 м.

Для развития скоростной выносливости является последовательное пробегание двух и более отрезков с околомаксимальной скоростью при незначительном периоде отдыха на 1 мин.

Стоить уделить внимание, тренировочным программам, направленные на увеличение длины шага спринтера, т.к. скорость бега является производной от длины и частоты шага. Данные упражнения направлены на развитие гибкости, поэтому должны стать неотъемлемой частью тренировочного процесса. Основная цель упражнения – увеличение амплитуды движений в суставах, а также более активное протекание реабилитационных процессов в утомленных мышцах.

Соревновательный метод выражается в форме различных тренировочных состязаний (прикидки, эстафеты, гандикапы – уравнительные соревнования) и финальных соревнований. Эффективность данного метода очень высокая, так как спортсменам различной подготовленности необходимо бороться друг с другом на равных основаниях, с эмоциональным подъемом, проявляя свои волевые усилия. Относительно других методов физического воспитания этот метод позволяет предъявить наиболее высокие требования

к функциональным возможностям организма и тем самым способствовать их развитию. Большое значение соревновательный метод играет и в воспитании морально-волевых качеств: целеустремленности, инициативности, решительности, настойчивости, способности преодолевать трудности, самообладания, самоотверженности и др.

Большую ценность для развития быстроты представляет игровой метод, т.к. дает возможность комплексного развития скоростных качеств, поскольку имеет место воздействия на скорость двигательной реакции, на быстроту движений и другие действия, связанные с оперативным мышлением.

Подвижным играм присущ высокий эмоциональный фон и коллективные взаимодействия. Это способствует проявлению скоростных возможностей. Игровой метод предусматривает выполнение разнообразных упражнений с максимально возможной скоростью в условиях проведения подвижных и спортивных игр. При этом упражнения выполняются очень эмоционально, без излишних напряжений. Кроме того, данный метод обеспечивает широкую вариативность действий, препятствующую образованию «скоростного барьера».

При выполнении специальных упражнений стоит придерживаться методических правил:

- ясно понимать, какая двигательная задача решается в данном упражнении;
- следить за правильным выполнением (рисунком, амплитудой, темпом и акцентами);
- оценивать эффект от упражнения;
- число повторений в одном подходе должно быть до чувства легкого утомления, оптимально 25-30 в прыжковых упражнениях и без отягощений, 10-15 в упражнениях с применением малых отягощений или усилий на тренажерах;
- до чувства утомления – полного утомления в подходе в упражнениях со средними отягощениями или усилиями; 4-6 повторений и 1-3 в упражнениях с большими и максимальными отягощениями;
- продолжительность одного подхода для развития силы в пределах 10, чем больше число повторений и время работы, тем больше развивается силовая выносливость. Отдых между подходами 3 мин.;

- использовать эффект последействия – «свежих следов», чередуя применение малых отягощений (пояс, жилет 0,25% от собственного веса) в основном и специальных упражнениях на технику и без отягощений.

Самым важным элементом тренировки является не количество, а качество выполнения упражнений. В каждом занятии есть своя мера предельно допустимых нагрузок.

Таким образом, для развития скоростно-силовых способностей у спринтеров в одном занятии необходимо планировать выполнение небольшого количества упражнений, рекомендуется выполнять сразу после разминки, темп выполнения – предельный или околопредельный, отдых между подходами до полного восстановления работоспособности. На начальном этапе силовые упражнения лучше выполнять через день, это время необходимо для восстановления организма.

Контрольные вопросы

1. Дать определение понятию «спринт».
2. Какие виды дистанции входят в спринтерский бег?
3. Назвать четыре фазы техники беге на короткие дистанции.
4. Средства и методы развития скоростно-силовых качеств в беге на короткие дистанции.

Рекомендуемая литература

1. Кравчук, В. И. Легкая атлетика : учебно-методическое пособие / В. И. Кравчук. – Челябинск : ЧГАКИ, 2013. – 184 с.

2. Рыбалова, С. И. Учебно-методическое пособие по легкой атлетике : учебное пособие / С. И. Рыбалова, Ю. В. Рыбалов. – Сураж: Суражский педагогический колледж им. А.С. Пушкина 2010. – 119 с.

3. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

4. Общая физическая подготовка : методические указания / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, О. А. Ишкина, – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – 39 с.

5. Физическая культура : учебное пособие / В. А. Мезенцева, А. Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.

6. Теория и методика легкой атлетики : учебно-методическое пособие / А.В. Полянский, С.Б. Полянская. – Славянск-на-Кубани : Филиал Кубанского гос. ун-та в г. Славянске-на-Кубани, 2018 – 76 с.

7. Легкая атлетика : учебно-методическое пособие / М.А. Беляева, И.А. Сударикова, И.П. Чухманов – Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2018 – 50 с.

Оглавление

Предисловие ...……... 3

1. Определение и краткая характеристика…..... 4

2. Анализ техники спринтерского бега ...…… 4

3. Задачи, средства и методы обучения технике бега на короткие дистанции …… 10

4. Методика развития скоростно-силовых качеств ...…… 16

Рекомендуемая литература ……. 22

Учебное издание

Ишкина Ольга Александровна
Мезенцева Вера Анатольевна
Аксенов Денис Александрович

ЛЕГКАЯ АТЛЕТИКА.
БЕГ НА КОРОТКИЕ ДИСТАНЦИИ

Методические указания

Подписано в печать 31.05.2021. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,4; печ. л. 1,5.
Тираж 50. Заказ № 106.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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 «Экономическая теория и экономика АПК»

Н. Н. Липатова

ЭКОНОМИКА

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

УДК 330
ББК 65.291р
Л61

Липатова, Н. Н.

Л61 Экономика : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 40 с.

Методические указания включают теоретический материал по каждой теме изучаемого курса, задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий, контрольные вопросы по каждой теме дисциплины «Экономика».

Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Издание может быть полезно студентам, обучающимся по направлениям 21.03.02 Землеустройство и кадастры, 35.03.01 Лесное дело, 35.03.04 Агрономия, 35.03.05 Садоводство.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021
© Липатова Н. Н., 2021

Предисловие

Методические указания предназначены для освоения курса «Экономика» на практических занятиях.

Основной *целью* является формирование у обучающихся компетенций по ориентированию в основах экономической теории, особенностях рыночной экономики, использованию основных положений и методов экономических наук при решении социальных и профессиональных задач.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: изучить основные определения, законы и концепции экономической теории; изучить теоретические основы функционирования рыночной экономики; изучить экономические основы производства и ресурсы предприятия; изучить основы финансовой деятельности; сформировать навыки самостоятельного применения экономической терминологии, лексики и основных экономических категорий; сформировать навыки самостоятельного определения финансовых результатов деятельности предприятия.

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

В учебном издании представлены темы, охватывающие курс микро- и макроэкономики, а также методическое обеспечение учебного курса – вопросы для обсуждения на практических занятиях и для подготовки к зачету, практические и ситуационные задачи, деловые игры, темы докладов, список рекомендуемой литературы.

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

Тема 1. Предмет и метод экономической теории. Хозяйственная деятельность и экономическая система общества

Цель: изучить понятия экономика, потребность, ресурсы и факторы производства, виды экономических систем, экономическую роль государства; познакомиться с проблемой выбора в экономике, функциями и методами экономики, этапами развития экономической теории, понятием «предприятие» и классификацией предприятий.

В центре внимания экономической теории находятся экономические отношения между людьми в процессе создания, распределения, обмена и потребления разнообразных благ.

Экономическая теория исследует возможности использования ограниченных ресурсов с целью достижения максимального удовлетворения потребностей отдельных людей и общества в целом.

Экономика как система отношений между производителями и потребителями разнообразных благ имеет цель – удовлетворение потребностей общества. С расходованием ресурсов для удовлетворения потребностей связаны все проблемы экономики.

Потребности индивидов весьма разнообразны и могут делиться: на первичные и вторичные; на материальные и нематериальные и т. д. В состав потребностей включаются также потребности предприятий, правительственных учреждений и общественных организаций.

Средства, с помощью которых удовлетворяются потребности отдельных людей и общества в целом, экономисты называют *благами*.

Общество не способно произвести весь объем благ, который оно желает потребить, и вынуждено выбирать какие блага создавать, а от каких отказаться. В каждый момент времени всякое увеличение производства одних благ неминуемо влечет за собой сокращение производства других благ. При этом количество одного блага, которым приходиться жертвовать, чтобы получить дополнительную единицу другого блага возрастает. Этот факт является проявлением *закона возрастания вмененных издержек получения блага по мере увеличения его производства*. Он обусловлен тем, что экономические ресурсы непригодны для полного использования в производстве альтернативных продуктов.

В условиях ограниченности ресурсов обществу приходится выбирать. Покупатель выбирает то, что в состоянии оплатить и что наиболее полно удовлетворяет его потребности. Производитель выбирает поставщика производственных ресурсов таким образом, чтобы затраты на производство необходимого количества товаров нужного качества были минимальны. Инвестор выбирает проект, который принесет наибольшую прибыль при минимальном риске. В каждом из случаев имеет место проблема экономического (оптимального) выбора.

Ценность наилучшего из альтернативных вариантов, от которых пришлось отказаться при экономическом (оптимальном) выборе, называется *альтернативной стоимостью* (блага, ресурса и т. п.). Альтернативная стоимость часто характеризуется как ценность упущенных возможностей – стоимость одного блага, выраженная в некотором количестве другого блага, от которого пришлось отказаться для получения первого блага.

Задание 1. Прокомментируйте следующее утверждение: «Экономическая теория была бы не нужна, если бы все люди могли получать желаемое в неограниченных количествах».

Задание 2. Определите, является ли рациональным поведение следующих людей:

- призера олимпиады по шахматам, отдавшего на благотворительные цели половину полученного им приза в 50 тысяч долларов;
- человека, предпочитающего занятию спортом выкуривание по пачке сигарет ежедневно;
- талантливой актрисы, в расцвете славы бросившей сцену и ушедшей в монастырь.

Задание 3. Страна производит зерно и танки (табл.1).

Таблица 1

Вид товара	Альтернативные возможности производства					
	А	Б	В	Г	Д	Е
танки, тыс. шт.	5	4	3	2	1	0
зерно, млн. т	0	7	13	18	22	25

Определите альтернативные издержки: одной дополнительной единицы зерна; одной дополнительной единицы танка. Постройте кривую производственных возможностей общества.

Задание 4. Рассмотрите кривую трансформации (рис. 1).

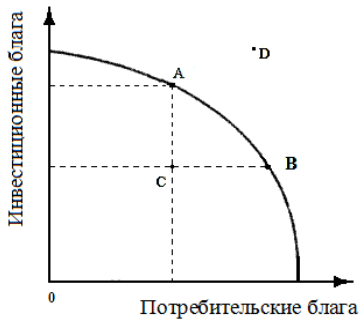


Рис. 1. Кривая трансформации

Объясните какой экономический смысл имеют точки A, B, C, D. Что будет происходить при движении от точки A к B, от B к C, от C к A, от A к D.

Задание 5. Рассчитайте альтернативную стоимость решения Ольги. Отказавшись от работы секретаря с зарплатой 130 тыс. руб. в год, Ольга поступила в колледж с годовой оплатой 47 тыс. руб. За первый год государство компенсировало ей половину платы за обучение.

Задание 6. Деловая игра «Потребности».

Цель игры – познакомится с видами потребностей.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.

2. В игре рассматриваются потребности в современной экономике.

3. Используются 16 карточек, на каждой, из которой приведена потребность.

4. Студенты делятся на 2-3 группы и каждой группе выдается свой набор из 16 карточек с потребностями.

5. Задача студентов – как можно быстрее определить какие потребности относятся к личным, а какие к производственным.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – все карточки с потребностями правильно разделены на две группы;
- 4 балла – определены правильно 12 потребностей;
- 3 балла – правильно определены 8 потребностей;
- 0 баллов – все потребности определены неправильно.

Задание 7. Деловая игра «Ресурсы».

Цель игры – познакомится с видами ресурсов.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.

2. В игре рассматриваются различные виды ресурсов.

3. Используются 30 карточек, на каждой, из которой представлен ресурс.

4. Студенты делятся на 3 группы и каждой группе выдается 10 карточек.

5. Задача студентов – как можно быстрее распределить карточки с ресурсами по 4 факторам производства.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – все карточки с ресурсами правильно распределены по факторам производства;
- 4 балла – допущены 2 ошибки;
- 3 балла – правильно соотнесены только 5 ресурсов;
- 0 баллов – все ресурсы распределены неправильно.

Задание 8. Деловая игра «Кругооборот в рыночной экономике».

Цель игры – познакомиться с механизмом кругооборота ресурсов, товаров и денег в рыночной экономике.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.

2. Группа делится на производителей (предпринимателей) и домашние хозяйства.

3. Каждому домашнему хозяйству выдается 15 разных ресурсов (природные ресурсы, трудовые ресурсы и капитал). Необходимо эти ресурсы продать предпринимателю и приобрести на полученные деньги товар.

4. Каждому предпринимателю выдается 1000 рублей. Деньги необходимо использовать для приобретения у домашних хозяйств ресурсов. Нужно собрать по 1 виду ресурсов и обменять их на товар у ведущего игры. Товар затем реализуется домашним хозяйствам.

5. Задача домашних хозяйств – как можно быстрее распродать свои ресурсы и приобрести больше товаров. Задача предпринимателя – заработать больше денег. Если до окончания игры предприниматель остался без денег, то он объявляет себя банкротом и выходит из игры.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – присуждается домашнему хозяйству, распродавшему все ресурсы и с максимальным количеством товаров; присуждается предпринимателю, заработавшему максимальное количество денег;

- 4 балла – присуждается домашнему хозяйству, распродавшему ресурсы, но не собравшему максимальное количество товаров; присуждается предпринимателю, заработавшему второе по величине количество денег;

- 3 балла – присуждается домашнему хозяйству, не распродавшему все ресурсы и собравшему 2-4 товара; присуждается предпринимателю, заработок которого равен первоначальной сумме денег (1000 руб.);

- 0 баллов – присуждается домашнему хозяйству, не распродавшему ресурсы; присуждается предпринимателю, заработок которого составил сумму меньшую первоначальной.

Контрольные вопросы

1. Что такое «экономика»?
2. Какова структура экономической науки?
3. Какова методология экономической теории?
4. В чем заключаются функции экономической теории?
5. Каковы основные этапы развития экономической теории?
6. Какие экономические системы вы знаете?

Тема 2. Механизм функционирования рынка

Цель: изучить механизм функционирования рынка, объекты, субъекты и основные параметры рынка.

Эволюция общественных форм производства привела к возникновению современной рыночной системы, в основе которой лежит функционирование социализированного товарного производства.

Рынок является местом встречи продавцов и покупателей. Между ними осуществляется обмен по цене, о которой удалось договориться. Таким образом, на рынке происходит добровольное отчуждение своей собственности и присвоение чужой.

Рынок выступает как специфическая форма взаимосвязи обособленных в рамках общественного разделения труда производителей, каждый из которых хозяйствует самостоятельно, на свой страх и риск. Общественные потребности выявляются с помощью системы цен, которые передают информацию, служащую стимулом к применению наиболее экономных методов производства и наиболее эффективному использованию ограниченных ресурсов. Тем самым рынок способствует перераспределению доходов в пользу хозяйствующих субъектов, применяющих передовую технологию и высококачественные ресурсы.

Для рынка характерно выполнение следующих функций:

- формирование конкурентной сферы и воздействие на экономические интересы;
- установление пропорций в общественном хозяйстве;
- обеспечение восприимчивости к техническому прогрессу;
- эффективное сведение всех элементов производственных сил общества в единую систему;
- обеспечение реализации экономических интересов субъектов хозяйствования;
- ценообразование и оценка результатов деятельности.

Важнейшую роль в изучении возможных реакций со стороны экономических агентов на изменение цены играет понятие эластичности.

Эластичность спроса – степень чувствительности спроса к изменению цены товара. Мерой такого изменения служит коэффициент эластичности спроса, который определяется как отношение процента изменения спроса к проценту изменения цены.

$$К_Э = \frac{\%\ изменения\ спроса}{\%\ изменения\ цены},$$

где $К_Э$ – коэффициент эластичности.

Если полученный коэффициент эластичности меньше единицы, то он и определяет *неэластичный спрос*. Значение коэффициента эластичности более единицы, характеризует более чуткий *эластичный спрос*. Ситуация, при которой изменение цены и последующее изменение спроса оказываются равными ($К_Э$ = 1), называется *единичной эластичностью*.

Задание 1. Покажите графически действие закона спроса. Какова зависимость между ценой и величиной спроса? Как на графике представлено изменение в величине спроса?

Задание 2. Функция спроса на хлеб представлена следующей формулой:

$$Q_D = 100 - 2P,$$

где Q_D – величина спроса на хлеб в день, кг;

P – цена за 1 кг, руб.

Функция предложения описывается следующим уравнением:

$$Q_S = 2P,$$

где Q_S – величина предложения на хлеб в день, кг.

Необходимо найти равновесный объем и равновесную цену на хлеб, построить график. Что произойдет на рынке хлеба, если цена упадет до 20 рублей.

Задание 3. Покажите графически действие закона предложения. Какова зависимость между ценой и величиной предложения? Как на графике представлено изменение в величине предложения?

Задание 4. Проанализируйте представленный график (рис. 2).

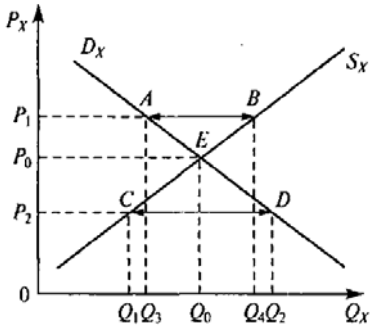


Рис. 2. Пересечение кривых спроса и предложения

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какой экономический смысл имеет пересечение кривых в точке E?

2. Что означает отрезок AB при цене P_1?

3. Какова экономическая интерпретация отрезка CD при цене P_2?

4. При каких условиях возможно прекращение экономической динамики?

Задание 5. Определите эластичность спроса в зависимости от цены у следующих товаров: соль, хлеб, мыло, бриллианты, цветы в день 8 Марта, автомобиль, телевизор.

Задание 6. В ответ на 10% рост цены товара спрос на него: упал лишь на 5%; снизился на 20%. Определите коэффициент эластичности спроса для двух вариантов.

Задание 7. Перечислите и дайте характеристику основных черт чистой, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. Какие отрасли народного хозяйства РФ можно отнести к чистой, монополистической конкуренции, олигополии и монополии?

Контрольные вопросы

1. Что такое «спрос» и «предложение»?
2. В чем суть законов спроса и предложения?
3. Каковы условия рыночного равновесия?
4. Каковы причины и последствия нарушения рыночного равновесия?

Тема 3. Конкурентное поведение потребителя: теория предельной полезности

Цель: познакомиться с понятием потребительский набор, бюджетное ограничение, потребительский выбор; изучить концепцию полезности и суть максимизации полезности.

Теория предельной полезности является основной частью учения, получившего название «маржинализм». Представители этого направления исходили из того, что анализ экономических процессов следует начинать с изучения потребностей людей, с поиска критерия полезности благ. Под «полезным эффектом благ» понимается удовлетворение, которое получают люди от их потребления, т.е. полезность благ определяется их способностью удовлетворять какие-либо потребности человека.

Ценность определяется *субъективной предельной полезностью* последней единицы имеющегося в наличии блага. Если благо имеется в изобилии, то, сколь бы ни была велика его совокупная полезность, полезность последней единицы будет равна нулю, и, поскольку безразлично, какую именно единицу считать последней, нулю будет равна полезность любой единицы. Данное благо

будет неэкономическим. Если совокупная полезность всего количества блага (например, бриллиантов) не столь велика, то ограниченность их количества приводит к тому, что последняя единица ценится достаточно высоко, это благо приобретает экономический характер и ценность (стоимость).

Степень полезного эффекта благ зависит от их ограниченности, возможности воспроизведения. Человек нуждается не вообще в данном благе, а в определенном его количестве. Полезность каждой новой единицы блага зависит от уже имеющихся у него подобных единиц. Потребность в новых единицах блага с увеличением их числа постепенно насыщается. Поэтому по мере увеличения потребления каждой новой единицы блага степень насыщения увеличивается, а полезность каждой следующей единицы блага убывает.

Если потребление остальных товаров не меняется, то по мере насыщения потребности в конкретном товаре, удовлетворение от потребления последующей единицы этого товара падает, т.е. предельная полезность каждой последующей единицы данного товара снижается. Данная устойчивая и постоянно повторяющаяся взаимосвязь и взаимозависимость экономических явлений получила название *«закона убывающей предельной полезности»*.

Потребители не могут купить все, что они хотят, потому что их возможности ограничены бюджетом. Это заставляет его так распоряжаться деньгами, чтобы иметь максимальное удовлетворение от любого набора товаров. Бюджетное ограничение позволяет потребителю создавать комбинацию благ, которые он может купить, исходя из своего дохода.

Правило максимизации полезности свидетельствует о том, что потребитель максимизирует полезность набора благ при данном бюджетном ограничении, если отношение предельных полезностей благ к их ценам является одинаковым для всех благ.

$$\frac{MUy}{Py} = \frac{MUx}{Px},$$

где MU_y – предельная полезность блага y;

MU_x – предельная полезность блага x;

P_x и P_y – цена блага x и y.

Потребитель максимизирует полезность набора благ при данном бюджетном ограничении, если отношение предельных полезностей двух благ равняется отношению цен этих благ.

$$\frac{MUy}{MUx} = \frac{Py}{Px} \; ; \; \frac{MUx}{MUy} = \frac{Px}{Py} .$$

Задание 1. Студент в неделю на свои личные расходы тратит 600 руб. Предположим, что на эти деньги он обычно покупает пряники и яблоки в магазине. При этом пряники стоят 50 руб. за упаковку, а яблоки – 100 руб. за кг. Каждый раз, тратя свои деньги, он должен решить, что купить, то есть сделать потребительский выбор. Даже в условиях такого ограниченного ассортимента благ у него есть несколько вариантов того, как потратить свои 600 руб. (табл. 2).

Таблица 2

Потребительские наборы, доступные студенту

Потребительские наборы	Пряники (шт.)		Яблоки (кг)		Общие расходы = доходу (руб.)
	кол-во	расходы	кол-во	расходы	
А	12	600	0	0	600
Б	10	500	1	100	600
В	8	400	2	200	600
Г	6	300	3	300	600
Д	4	200	4	400	600
Е	2	100	5	500	600
Ж	0	0	6	600	600

Начертите кривую бюджетного ограничения студента.

Задание 2. Предположим, что нашему студенту известны величины полезности при покупке разного количества пряников и яблок. Эти величины полезности измеряются в особых единицах – ютилях. Все данные о полезности разного количества пряников и яблок представлены в таблице 3.

Необходимо заполнить пустые ячейки таблицы 3 и определить потребительский выбор, который принесет студенту максимум совокупной полезности в условиях его бюджетного ограничения.

Таблица 3

Совокупная и предельная полезность потребительских наборов

Полезность пряников				Полезность яблок			
кол-во	совокупная полезность (ютиль)	предельная полезность	предельная полезность на 1 руб.	кол-во	совокупная полезность (ютиль)	предельная полезность	предельная полезность на 1 руб.
$Q_п$	$TU_п$	$MU_п$	$MU_п/P_п$	$Q_к$	$TU_к$	$MU_к$	$MU_к/P_к$
0	0			0	0		
1	14			1	30		
2	26			2	50		
3	36			3	68		
4	44			4	84		
5	51			5	98		
6	57			6	111		
7	62			7	123		
8	66			8	134		
9	69			9	144		
10	71			10	153		

Задание 3. Потребитель каждый день покупает хлеб и молоко. Стоимость хлеба 30 руб., стоимость 1 литра молока – 60 руб. Предельная полезность 1 буханки хлеба составляет 60 ютилей, а 1 литра молока – 120 ютилей. Определите, является ли наилучшим набором, набор хлеба и молока? Если это не так, то рассчитайте, как ему следует перераспределить свои расходы между этими товарами.

Задание 4. В набор потребителя входят два товара: минеральная вода и печенье. Предельная полезность характеризуется следующими данными (табл. 4):

Таблица 4

Количество минеральной воды, ед.	1	2	3	4	5	6
Предельная полезность минеральной воды (MU), ютиль	10	8	6	4	3	2
Количество печенья, ед.	1	2	3	4	5	6
Предельная полезность печенья (MU), ютиль	7	6	5	4	3	2

Цена одной бутылки минеральной воды 10 ден. ед., цена одной пачки печенья – 5 ден. ед. Общий доход потребителя, который он тратит на минеральную воду и печенье, равен 25 ден. ед.

Какое количество минеральной воды и печенья покупает рациональный потребитель? Расчеты представьте в таблице 5.

Таблица 5

Кол-во минеральной воды, ед.	Предельная полезность минеральной воды на 1 ден. ед	Кол-во печенья, ед.	Предельная полезность печенья на 1 ден. ед
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	

Задание 5. Потребитель каждый день покупает хлеб и молоко. Стоимость хлеба 30 руб., стоимость 1 литра молока – 60 руб. Предельная полезность 1 буханки хлеба составляет 60 ютилей, а 1 литра молока – 120 ютилей. Определите: является ли, данный набор (хлеб и молоко) наилучшим; как потребителю следует перераспределить свои расходы между этими товарами, если это не наилучший набор.

Задание 6. Общая полезность трех съеденных бананов равна 20 единицам, четырех – 22 единицам, а пяти – 21. Определите предельную полезность четвертого и пятого бананов.

Задание 7. Определите предельную полезность по следующим данным об общей полезности. Общая полезность пяти съеденных порций мороженого равна 14 единицам, шести – 15 единицам, а семи – 10.

Задание 8. Постройте линию бюджетного ограничения для яблок и мяса при доходе потребителя, равном 1000 динаров в месяц с учетом цен: яблоки – 2 динара за 1 кг, а мясо – 10 динаров. Что произойдет с линией при снижении цены яблок до 1 динара и при росте цены мяса на 25%?

Контрольные вопросы

1. Как анализируется потребительское поведение?
2. Что означает понятие «предельная полезность»?
3. Что такое «бюджетное ограничение»?
4. Что означает термин «потребительское равновесие» и при каких условиях оно достигается?
5. Каковы правила максимизации полезности?

Тема 4. Конкурентное поведение производителя: издержки производства

Цель: изучить понятия издержки и прибыль; рассмотреть производство в краткосрочном и долгосрочном периоде; выявить пути снижения издержек фирмы.

В развитой рыночной системе каждое предприятие стремится получить наибольший доход от своей деятельности. Выживание в конкурентной борьбе обеспечено лишь тем фирмам, которые изначально сориентировали свою деятельность на максимизацию прибыли.

Издержки – это затраты, стоимость того, во что обходится нам производство товара или услуги.

Издержки необходимо рассматривать в краткосрочном и долгосрочном периодах.

В краткосрочном периоде фирма не может изменить, увеличить все ресурсы. Более мобильные ресурсы (сырье, материалы, топливо, рабочая сила) в этот период могут изменяться, менее мобильные (станки, здания, сооружения) – нет.

В долгосрочный период фирма может изменить все ресурсы – и более, и менее мобильные.

Издержки могут быть *постоянные (FC)*, *переменные (VC)* и *валовые* или *совокупные (TC)*.

Для предприятия важны *средние издержки* – это издержки в расчете на единицу выпускаемой продукции.

Предельные издержки (MC) представляют собой дополнительные издержки, связанные с производством еще одной дополнительной единицы продукции.

В экономической науке различаются *издержки производства* и *издержки обращения*.

Издержки производства включают денежные затраты, которые составляют стоимость сырья, стоимость энергоносителей, стоимость оборудования, техники, производственных зданий, аренду земли, стоимость рабочей силы и др. Они могут быть бухгалтерские и экономические.

Издержки обращения подразделяются на дополнительные и чистые. К дополнительным издержкам относятся затраты на упаковку, транспортировку и хранение продукции. Дополнительные

издержки обращения связаны с потребительской стоимостью товара, близки к издержкам производства. Они включаются в стоимость товара и в его цену, возмещаются из суммы выручки. Чистые издержки обращения включают затраты на собственно торговые операции, маркетинг и рекламу.

В свою очередь, формирование издержек основного капитала представляется двумя взаимосвязанными процессами – его износом и амортизацией. Существует два вида износа капитала: *физический износ* (постепенная утрата элементами основного капитала их потребительной стоимости в процессе производственного использования) и *моральный износ* (обесценение основного капитала в связи с отставанием от современного технического уровня или технологическое старение). Стоимостную сторону физического и морального износа характеризует амортизация.

Амортизация – процесс переноса стоимости основных фондов на стоимость произведенного товара и накопление ее для возмещения выбывших основных.

Основным показателем финансовых результатов деятельности предприятия является прибыль.

Прибыль – разница между доходами (выручкой) и затратами на производство и продажу товаров.

Максимальная прибыль фирмы достигается при таком объеме производства, при котором предельный доход равен предельным затратам. Основное требование максимизации прибыли – прибыльность (окупаемость) каждой единицы выпуска.

Задание 1. Выручка составляет 200 д.е. Бухгалтерская прибыль равна 50 д.е. Неявные издержки равны 30 д.е. Рассчитайте бухгалтерские издержки, экономические издержки, экономическую прибыль.

Задание 2. Вы вложили в предприятие собственные денежные средства в размере 20 млн. рублей. По итогам года были получены следующие результаты: общий доход от деятельности предприятия составил 10 млн. рублей; бухгалтерские издержки составили 8 млн. рублей; банковский процент составляет 15% годовых.

Ответьте на следующие вопросы: «Получите ли Вы при данных результатах деятельности предприятия нормальную прибыль?», «Удачно ли вы разместили свои денежные средства?». Ответ аргументируйте.

Задание 3. Ответьте на вопрос: «Если фирма имеет нулевой объем производства, то будет ли она иметь расходы, связанные с издержками производства?» Ответ аргументируйте.

Задание 4. Отнесите к постоянным и переменным издержкам следующие затраты на производство: заработная плата рабочих; амортизация зданий и оборудования; расходы на покупку сырья; заработная плата директора завода; налог на недвижимость; расходы на электроэнергию; обязательные страховые платежи; расходы на покупку материалов и инструментов.

Задание 5. Изобразите графически кривые средних общих, средних переменных и предельных издержек. В каких точках они пересекаются?

Задание 6. При производстве 40 деталей сумма средних переменных издержек составила 20 рублей. При выпуске 20 деталей сумма средних постоянных издержек составила 10 рублей. При выпуске 50 деталей сумма средних издержек составила 60 рублей. Необходимо определить величину средних издержек при производстве 40 деталей; величину средних переменных издержек при производстве 50 деталей.

Задание 7. Пекарь Иванов организует кондитерский цех. Он арендует помещение за 100 тыс. руб. в год, приглашает кондитера, заработная плата которого составляет 240 тыс. руб. в год, покупает сырья на 400 тыс. руб. в год. Производственное оборудование в собственности оценивается в 800 тыс. руб. Эта сумма могла бы приносить годовой доход пекарю в размере 80 тыс. руб. Годовая амортизация оборудования составляет 100 тыс. руб.

До этого Иванов работал на хлебозаводе и получал заработную плату в размере 300 тыс. руб. в год. Пекарь знает, что у него есть предпринимательские способности и оценивает их в 60 тыс. руб.

В первый год работы цеха выручка достигла 1440 тыс. руб.

Необходимо вычислить бухгалтерскую и экономическую прибыль кондитерского цеха.

Задание 8. Швейный цех при годовом объеме выпуска 2 тысячи единиц несет издержки за аренду помещения в размере 15 тыс. руб. и в виде выплаты процентов 11 тыс. руб. в год. Затраты на оплату труда при выпуске единицы изделия составляют 20 руб., а затраты на сырье и материалы 12 руб. Рассчитайте общие, постоянные и переменные издержки производства, а также средние общие издержки.

В чем заключается отличие совокупных издержек от средних?

Задание 9. Рассчитайте норму прибыли, если известно, что прибыль составила 10 тыс. руб., а авансированный капитал – 40 тыс. руб.

Контрольные вопросы

1. Как соотносятся категории «издержки», «выручка», «прибыль»?
2. Что можно отнести к явным и неявным издержкам?
3. В чем состоит разница между экономической и бухгалтерской прибылью?
4. Что такое нормальная прибыль?
5. Что лежит в основе деления издержек на постоянные и переменные?
6. Как рассчитываются средние издержки?
7. Как определяется эффект масштаба?

Тема 5. Факторы производства и факторные доходы

Цель: изучить особенности спроса и предложения на рынках факторов производства; познакомиться с факторными доходами.

Спрос на факторы производства является производным от спроса на товары и услуги, производимые с помощью этих факторов. В связи с этим спрос на труд определяется производительностью конкретного вида труда и уровнем цен на продукты, в производстве которых он используется. Предложение рабочей силы носит свободный характер: люди сами добровольно выбирают между занятостью и незанятостью, определяют профессию, вид деятельности, принимают решение о смене работы. Но эта свобода носит ограниченный характер.

Земля является фактором производства, количество которого строго ограничено, в связи с чем, предложение земли абсолютно неэластично. Ее цена полностью определяется спросом на землю.

Земельная рента – часть прибыли, возникающей при использовании невоспроизводимого производственного фактора – земли. Выделяют две формы земельной ренты – *дифференциальную* (дифференциальная рента I и дифференциальная рента II) и *абсолютную*.

Цена земли рассчитывается по следующей формуле:

$$Ц_з = \frac{Размер\ \ земельной\ \ ренты\ (R)}{Величина\ \ ссудного\ \ процента\ (Z)} \times 100\%$$

Капитал представляет собой ресурс длительного пользования, создаваемый с целью производства большего количества товаров и услуг. Создание дополнительного объема благ в будущем периоде времени предполагает затраты ресурсов в настоящем периоде. В зависимости от скорости оборота капитал делится: на основной и оборотный.

Инвестиции – долгосрочное вложение капитала в предприятия различных отраслей экономики*;* используются на покупку средств производства: оборудования, машин, зданий и т.п. Затраты на эти элементы производства окупаются не сразу, а в течение многих лет.

Рынок труда, подчиняясь в целом законам спроса и предложения, представляет собой специфический рынок, имеющий ряд отличий от товарных рынков. Предложение рабочей силы определяется в первую очередь демографическими факторами: уровнем рождаемости, темпами роста численности трудоспособного населения, его половозрастной структурой, экономической активностью населения.

Существует четыре ***вида дохода***: заработная плата, процент, рента и прибыль. Их источниками служат соответственно труд наемных работников, капитал, земля и предпринимательская способность. Обобщенно доход – цена факторов производства.

Заработная плата может быть *номинальная*, получаемая работником за свой труд, и *реальная*, представляет собой стоимостное выражение того количества товаров и услуг, которое приобретают работники на свою номинальную зарплату.

Между инфляцией, номинальной и реальной заработной платой существует тесная связь, которую можно выразить в следующем виде:

$$\textit{Реальная заработная плата} = \frac{\textit{Номинальная заработная плата}}{\textit{Индекс потребительских цен}}$$

Доходы должны создавать условия для поддержания определенного уровня жизни. ***Уровень жизни*** – обеспеченность населения необходимыми для жизни материальными и духовными благами или степень удовлетворения потребности людей в этих благах. Набор необходимых для жизнедеятельности благ включает такие потребности, как условия труда, образование, здравоохранение, качество питания, жилье и т.д. Сравнение уровня жизни населения происходит на основе потребительских бюджетов.

Задание 1. Рента с земельного участка составила за год 100 тыс. руб., а ставка банковского процента равна 20%. Рассчитайте, чему равна цена этого земельного участка?

Задание 2. Уровень цен за год возрос на 12%, а реальная заработная плата возросла на 4%. Определите, как изменилась номинальная заработная плата?

Задание 3. Дайте ответ на вопрос: «Существует ли зависимость между ценовой эластичностью спроса на какой-либо товар и ценовой эластичностью спроса на труд, с участием которого этот товар произведен?».

Задание 4. Основной капитал фирмы оценивается в 40 млн. руб., срок службы капитала 8 лет. Через 7 лет в результате НТП рыночная цена аналогичного оборудования снизилась на 20%. Определите, что произойдет с основным капиталом фирмы и каковы будут ее потери.

Задание 5. Рассчитайте норму амортизации основного капитала фирмы и величину ежегодных амортизационных отчислений. Полный физический износ оборудования наступит через 8 лет, а его рыночная стоимость на данный момент составляет 24 млн. рублей. В проведении какой политики будет заинтересована фирма, если мы примем во внимание моральный износ оборудования, ведущий к частичному или полному его обесценению, который может, по мнению специалистов, произойти через 4 года. Определите, чему должна быть равна ежегодная норма амортизации и величина ежегодных амортизационных отчислений, чтобы фирма полностью могла избежать потерь, связанных с моральным обесценением капитала?

Задание 6. Площадь доступных земельных угодий составляет 120 га. Спрос на землю описывается уравнением:

$$Q = 180 - 3R,$$

где Q – площадь используемой земли, га;

R – ставка ренты за 1 га, тыс. руб.

Ставка банковского процента составляет 10% годовых.

Определите равновесную ставку ренты и цену одного гектара земли.

Задание 7. Рыночный спрос на труд задан формулой:

$$Q_D = 70 - P_L,$$

где Q_D – объем использования труда в тыс. человеко-часов;

P_L – цена труда в д.е. за час.

Рыночное предложение труда задано формулой:

$$Q_s = AP_L - 30$$

Государство устанавливает уровень минимальной заработной платы 30 д.е. за час. Определить влияние этой меры на состояние рынка труда. Вызовет ли она безработицу, и, если да, то, какого масштаба?

Задание 8. Земельный участок стоит 250 тыс. рублей при ставке банковского процента равной 10% и ежегодном темпе инфляции в 5%. Определите, как изменится цена этого участка (при прочих равных условиях), если ставка банковского процента возрастет до 15%, а ежегодный темп инфляции до 10%?

Задание 9. Допустим, что для строительства колбасного цеха сегодня нужно 2 млн. руб. Предполагается, что в течение 5 лет он будет приносить ежегодный доход 500 тыс. руб. Будет ли фирма получать прибыль от инвестиций, если известно, что r = 3%?

Задание 10. Если арендная плата составляет 1000 рублей, а ставка процента 5% годовых, при какой цене участка земли его покупка (продажа) будет выгодна?

Контрольные вопросы

1. В чем состоят особенности товара «рабочая сила»?
2. Каким образом государство регулирует рынок труда?
3. В чем состоят особенности земли как экономического ресурса?
4. Почему предложение земли абсолютно неэластично?
5. В чем состоят особенности дифференциальной ренты?
6. Чем отличается основной капитал от оборотного капитала?
7. Что такое инвестирование и каковы его основные принципы?

Тема 6. Основные характеристики функционирования и структуры национальной экономики

Цель: изучить основные показатели, измеряющие доходы общества; роль системы национальных счетов в макроэкономическом анализе.

Макроэкономика – это раздел экономической науки, где исследуется функционирование экономической системы в целом, на уровне общества, с точки зрения обеспечения условий для устойчивого экономического роста и полной занятости ресурсов, решения

проблем развития хозяйственного механизма и проведения эффективной государственной экономической политики.

Основоположником макроэкономической теории считается выдающийся английский экономист Джон Мейнард Кейнс (1883-1946), доказавший необходимость активного участия государства в национальной экономике.

Предметом изучения макроэкономики является функционирование национальной экономики, система ее внутренних связей, рассматриваемых как единое целое.

Объектами исследования в макроэкономике выступают: макроэкономические показатели; экономическое поведение; экономическая политика; экономические факторы.

Макроэкономическая политика нацелена на стабильный рост национального производства, стабильный уровень цен, снижение инфляции, высокую занятость и создание благоприятных внешнеэкономических условий для развития национальной экономики.

Макроэкономические исследования проводятся с использованием различных научных методов: общенаучных и специфических. К общенаучным методам относятся: абстрагирование; гипотетико-дедуктивный метод; статико-временной анализ; математический метод. К специфическим методам макроэкономики относят: метод макроэкономического моделирования; метод агрегирования.

С целью измерения совокупного производства в экономике были созданы национальные счета. Первые международные стандарты по *системе национальных счетов (СНС)* были опубликованы в 1953 г. в ООН.

В России активный переход макроэкономической статистики на международную методику СНС осуществляется со второй половины 1990-х гг.

СНС – это совокупность международно-признанных взаимосвязанных показателей, отражающих результаты состояния экономики на макроуровне. Эта система позволяет осуществлять учет и анализ макроэкономического состояния и развития, разрабатывать модели и прогнозы темпов экономического роста, осуществлять планирование доходов и расходов государственного бюджета, регулирование инфляции, рынка труда и т.п.

СНС содержит три основных показателя совокупного выпуска: валовой национальный продукт (ВНП), валовой внутренний продукт (ВВП), чистый национальный продукт (ЧНП) и три показателя совокупного дохода – национальный доход (НД), личный доход (ЛД), располагаемый личный доход (РЛД).

В рыночной экономике значение цен трудно переоценить. Изменения уровня цен необходимо знать потому, что при определении масштабов ВВП в данном году мы должны знать не только номинальный объем ВВП, но и реальный объем ВВП. При определении темпов инфляции также необходимо измерять уровень цен и сравнивать их по периодам.

В макроэкономическом анализе используются разнообразные показатели уровня цен в экономике, важнейшими из которых являются следующие: индекс потребительских цен и дефлятор ВВП.

Задание 1. Дайте характеристику объектов исследования в макроэкономике.

Задание 2. Необходимо рассчитать отдельные элементы валового национального продукта (величину инвестиций, объем импорта, чистый национальный продукт), используя следующие данные:

- ВНП – 10000 д. е.;
- объем экспорта – 350 д. е.;
- потребительские расходы – 7800 д. е.;
- амортизационные отчисления – 480 д. е.;
- государственные расходы – 450 д. е.;
- чистый экспорт – 150 д. е.

Задание 3. Страна А имеет следующие макроэкономические показатели (млрд. евро): зарплата – 156; доход от индивидуального бизнеса – 48; амортизация – 26; валовая корпоративная прибыль – 96; непрямые налоги – 37; субсидии – 12. Рассчитайте ВВП по доходам.

Задание 4. Рассмотрите данные, представленные в таблице, и ответьте на следующие вопросы:

- в чем отличие реального ВВП от номинального ВВП?
- как можно рассчитать реальный ВВП и для чего он рассчитывается?

Заполните последний столбец таблицы 6.

Таблица 6

Год	Номинальный ВВП (млдр. долл.)	Дефлятор (в %, 2002 = 100)	Реальный ВВП
2000	1700	50	
2003	2100	70	
2004	3200	100	
2006	4800	120	

Задание 5. Номинальный ВВП увеличился с 480 млрд. руб. до 600 млрд. руб., а дефлятор ВВП – с 120% до 150%. Определите, что произойдет с величиной реального ВВП в таких условиях?

Задание 6. Номинальный ВВП уменьшится с 500 млрд. руб. до 450 млрд. руб., а дефлятор ВВП – с 125% до 100%. Определите, что произойдет с величиной реального ВВП в таких условиях?

Задание 7. Заполните пустые столбцы таблицы 7. Ответьте на следующие вопросы: «Что такое двойной счет?», «Что означают категории промежуточной и конечной продукции?», «В чем смысл сопоставления показателей общей стоимости продаж и добавленной стоимости?».

Таблица 7

Стадии экономического процесса	Выручка от продаж	Стоимость промежуточного продукта	Добавленная стоимость
Сырье	10		
Пряжа	18		
Шерстяная ткань	36		
Шерстяной костюм	44		

Задание 8. Рассчитайте дефлятор ВВП, если были произведены товары А, С и К в количестве 100 тыс., 75 тыс. и 50 тыс. единиц соответственно и проданы по цене 100, 150 и 75 д.е. за 1 единицу товара. В прошлом году цены были 60, 90 и 80 д.е. за 1 единицу товара соответственно.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой ВВП?
2. Какие методы расчета ВВП вы знаете?
3. Какие статьи входят в расчет ВВП по методу расходов?
4. Какие статьи входят в расчет ВВП по методу доходов?
5. Как рассчитывается дефлятор ВВП?

Тема 7. Макроэкономическая нестабильность в рыночной экономике

Цель: познакомиться с понятиями экономический рост, цикличность экономики, безработица, инфляция; изучить факторы и типы экономического роста, фазы экономического цикла, виды безработицы и ее последствия, виды и типы инфляции.

Экономический рост представляет собой такое развитие национального хозяйства, при котором увеличиваются реальный национальный доход и реальный валовой внутренний продукт как источники удовлетворения потребностей общества.

Факторы экономического роста могут подразделяться на: факторы предложения; факторы спроса; факторы распределения.

Экономический рост может быть *экстенсивным* и *интенсивным*. Экстенсивный и интенсивный типы экономического роста могут сочетаться, когда увеличение масштабов производства происходит на новой технологической и технической основе.

Одним из ключевых признаков рыночной экономики является ее ***цикличность***, периодические колебания экономической активности, выражающиеся в более или менее регулярном повторении спадов и подъемов производства.

Известно, что до возникновения рыночной системы экономики спады производства возникали в основном в результате действия неэкономических факторов таких, как засухи, наводнения, землетрясения, войны, эпидемии и революции. Однако на протяжении двух последних веков сложилась и продолжает развиваться в различных формах экономическая цикличность как особая закономерность и принцип функционирования рыночной системы экономики.

Четырехфазная структура цикла, называемая обычно классической, включает четыре фазы, каждой из которой свойственны определенные количественные характеристики и качественные особенности: I – кризис, II – депрессия, III – оживление, IV – подъем. Главным количественным параметром цикла выступает изменение таких объемных показателей, как валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный доход (ВНД).

Одним из важнейших признаков макроэкономической нестабильности является существование и периодический рост в обществе

безработицы. Безработными считаются те лица трудоспособного возраста, которые на данный момент не имеют работы, выходят на рынок труда и ведут активный ее поиск.

В любом обществе безработица всегда связана с определенными экономическими и социальными издержками. Экономические потери общества измеряются стоимостью непроизведенных товаров и услуг, сокращением налоговых поступлений в государственный бюджет.

Выделяют следующие виды безработицы: фрикционная; структурная; циклическая; сезонная; институциональная; частичная; скрытая.

Цена безработицы – это объем невыпущенной продукции. Потенциальные потери ВВП в результате увеличения темпов безработицы исчисляются на основе закона Оукена, названного по имени американского экономиста Артура Оукена. Сущность этого закона состоит в том, что превышение фактического уровня безработицы над ее естественным уровнем на 1% приводит к уменьшению фактического ВВП по сравнению с потенциально возможным на 2,5%:

$$\frac{Y^1 - Y}{Y} \times 100\% = \alpha \frac{(U - U^1)}{U^1} \times 100\%,$$

где Y^l – потенциальный объем ВВП;

Y – реальный объем ВВП;

U^l – естественный уровень безработицы;

U – фактический уровень безработицы;

α – коэффициент Оукена, равный 2,5.

Помимо экономических издержек безработицы необходимо учитывать и ее социальные издержки, когда работник теряет квалификацию, снижаются его практические навыки, обостряется социальная напряженность в обществе, усиливается состояние депрессии, растет преступность.

Еще одно проявление макроэкономической нестабильности – *инфляция* устойчивое повышение общего уровня цен. Это не значит, что все цены обязательно растут. Одни из них могут взлетать весьма резко, другие – оставаться относительно стабильными, третьи – даже снижаться. Но при этом средний уровень цен повышается.

В зависимости от среднегодового темпа прироста цен различают умеренную, галопирующую и гиперинфляцию. По формам проявления выделяют открытую и скрытую (или подавленную) инфляцию.

Выделяют два взаимосвязанных типа инфляции с условными названиями «инфляция спроса» и «инфляция издержек». Первая наступает, когда совокупный спрос становится больше совокупного предложения, а вторая называется так потому, что ее вызывает рост издержек производства.

Задание 1. Необходимо рассчитать величину потенциального ВВП используя следующие условия: уровень фактической безработицы составил 8%, а ее естественный уровень 5%; фактический объем ВВП 850 млрд. евро, а коэффициент Оукена равен 2,5.

Задание 2. Имеется следующая информация: численность занятых 85 млн. человек; численность безработных 15 млн. человек. Необходимо рассчитать уровень безработицы.

Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены 0,5 млн. человек; 1 млн. человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы. Определите, каковы теперь: численность занятых, количество безработных и уровень безработицы.

Задание 3. Рассчитайте темп инфляции в 2010 г. относительно 2009 г., если индекс потребительских цен 2010 г. – 132%, а индекс 2009 г. – 120%.

Задание 4. Потенциальный объем ВВП равен 700 млрд д.е. Фрикционная безработица составляет 5%, структурная безработица – 2%, общий уровень безработицы – 15%. Определите фактический объем ВВП.

Задание 5. Определите, во сколько раз в течение года обесценятся 1000 д.е., хранившиеся в банке под 120% годовых, если темп инфляции в стране составляет 20% в месяц.

Задание 6. В экономике условной страны естественный уровень безработицы равен 5 %, а фактический – 9%. В текущем году предполагается рост потенциального ВНП на 8%. Определите, на сколько процентов должен возрасти фактический объем ВНП, для того, чтобы в данном году была обеспечена полная занятость ресурсов при естественном уровне безработицы (коэффициент Оукена принять равным 2,5 %).

Задание 7. Вследствие увеличения спроса цена товара возрастает на 25%. Определите, как изменится цена товара, если в стране наблюдается инфляция 20%.

Контрольные вопросы

1. Что такое экономический цикл и из каких фаз он состоит?
2. В чем состоит сущность инфляции?
3. Каковы социально-экономические последствия инфляции?
4. Как проводится антиинфляционная политика государства?
5. Как определяется уровень безработицы?
6. Какие формы принимает безработица?
7. Какая существует взаимосвязь между инфляцией и безработицей?

Тема 8. Экономическая политика государства

Цель: изучить основные направления воздействия государства на экономику; рассмотреть методы реализации государственной экономической политики.

Основным управляющим институтом всех жизнедеятельных сфер общества есть государство. Государство является как одним из субъектов осуществления рыночной экономики, так и управляющим институтом.

Институт государственного управления предполагает специфику, позволяющую занимать государству особое положение в системе субъектов рыночных отношений. Это положение можно определить исходя из наличия следующих признаков: суверенность; государство в условиях рыночной экономики имеет положение монополии в сфере принятия законов, обязательных для всех, кто находится под юрисдикцией данного государства; существование системы налогообложения; государство – субъект, который регулирует все сферы жизнедеятельности физических и юридических лиц.

Государство выполняет следующие функции: правового регулирования; защитная; поощрения развития технологий о расширения производства; прогностическая; стабилизации; правовая; производственная; обеспечения добросовестной конкуренции.

Неотъемлемым элементом механизма функционирования экономики является государственное регулирование. В этом контексте под государственным регулированием обычно понимают

воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы в обществе с целью достижения макроэкономической сбалансированности и обеспечения в целом нормального функционирования экономики.

Для регулирования экономики государство использует различные формы и методы, которые в совокупности образуют механизм государственного регулирования.

Основными формами являются:

1. бюджетно-налоговое регулирование, означающее разработку, утверждение и исполнение государственного бюджета;

2. денежно-кредитное регулирование, которое представляет собой систему государственных мер по поддержанию стабильности цен и валюты, необходимого объема денежной массы;

3. административное регулирование, осуществляемое с помощью таких мер, как лицензирование, квотирование, принудительное разукрупнение монополий.

Зрелая рыночная экономика предполагает в основном косвенное воздействие государства на хозяйствующих субъектов, что обеспечивает свободу в принятии частных экономических решении. В условиях же трансформируемой экономики (или в случае кризиса) соотношение методов должно стать другим: бюджетное (т.е. прямое) регулирование выдвигается на первый план.

Задание 1. На какую сумму отличается денежный агрегат М2 от М1?

Задание 2. Первоначальное увеличение депозитов составило 200 млн. долл. при обязательной резервной норме 10%. Определите общий прирост денежной массы в стране.

Задание 3. Банковские депозиты увеличились на 500 млн. д.е. Норма обязательного резервирования составляет 25%. Рассчитайте максимально возможное расширение денежного предложения в экономике.

Задание 4. Рассчитайте величину обязательного резерва и количество денег, которое банк может ссужать фирмам, если норма резервирования составляет 20%, а у банка есть 100 млн. дол.

Задание 5. Банк получил от вкладчиков 5000 руб. Норма резерва равна 12%. Банк выплачивает своим вкладчикам 4% годовых. Под какой процент банк выдаст кредит фирме, если он планирует получить прибыль в размере 240 руб.?

Задание 6. Определите, дефицитен ли бюджет, если государственные закупки составляют 50 млн. руб., трансфертные платежи – 10 млн. руб., процентные выплаты – 10% годовых по государственному долгу, равному 20 млн. руб. Налоговые поступления составляют 40 млн. руб.

Контрольные вопросы

1. Какие типы и элементы денежной системы вам известны?
2. Какова структура кредитной системы?
3. Каковы способы осуществления денежно-кредитной политики?
4. Какова структура финансовой системы?
5. Каковы основные направления финансовой политики государства?

Тема 9. Международные экономические отношения. Внешняя торговля и валютный курс

Цель: изучить основные экономические процессы на международном уровне.

Международные экономические отношения (МЭО) между странами осуществляются и развиваются на основе *международного разделения труда (МРТ)*, сущность которого состоит в специализации стран в производстве определенных товаров, в производстве которых они имеют определенные преимущества; специализация делает возможным и необходимым международный обмен и кооперацию.

Важнейшими предпосылками развития международного разделения труда является международное разделение факторов производства, то есть различная наделенность стран ресурсами, необходимыми для производства товаров.

Международное разделение труда способствует расширению международных экономических отношений, они становятся все более многообразными (диверсифицируются).

Различаются *три основных типа* международного разделения труда, отражающие этапы развития производительных сил: *общее* МРТ (специализация по отраслям и сферам экономики); *частное* МРТ, (или предметная специализация) специализация на выпуске отдельных видов готовой продукции и услуг; *единичное* МРТ (специализация на производстве отдельных узлов, на стадиях технологических процессов).

Международное разделение труда обусловливает обмен товарами и услугами между странами, его расширение и диверсификацию, возникновение международной торговли и мирового рынка (МР), который представляет собой совокупное товарное обращение между странами или совокупность всех внешних рынков.

Мировой рынок проявляется через международную торговлю, которая представляет собой совокупность внешней торговли всех стран и состоит из двух встречных потоков товаров – экспорта (вывоз) и импорта (ввоз).

Основными формами международных экономических отношений являются: международная торговля товарами и услугами; международное движение капитала; международное движение трудовых ресурсов; международная передача технологий.

Непосредственными участниками (субъектами) международных экономических отношений являются: государственные структуры, включая центральные и местные органы власти; фонды и другие общественные институты; частные юридические и физические лица, в том числе банки, фирмы, фонды и др.; международные и региональные организации.

Связь между экономиками различных стран осуществляется через торговлю товарами и услугами и финансовые операции. Посредником в них выступают деньги. В результате складываются валютные отношения, связанные с функционированием денег в мировом хозяйстве.

Конкретной формой организации и регулирования валютных отношений выступает валютная система. В процессе развития общества формируются национальные, региональные и международные валютные системы.

Во всех странах мира в качестве законного средства платежа используется национальная валюта. Для оплаты иностранных товаров и услуг необходим обмен национальной валюты на иностранную. Международная торговля и обмен иностранных валют осуществляется на внешних валютных рынках. Они представляют собой самую значительную часть финансового рынка мира. Расчеты на валютном рынке осуществляются наличным (где используются валюта, дорожные чеки и многовалютные пластиковые карточки) и безналичным путем.

Объем спроса и предложения валюты зависит от ее цены – валютного курса.

Валютный курс – это цена денежной единицы одной страны, выраженная в денежных единицах другой.

Он представляется разными способами: как число единиц национальной валюты (например, рублей), необходимое для приобретения одной единицы иностранной валюты (обменный курс), и как число единиц иностранной валюты, необходимое для приобретения одной единицы национальной валюты (девизный курс). Такое представление называется двусторонним номинальным валютным курсом.

Перед всеми странами мира в настоящее время стоят определенные глобальные проблемы: интерсоциальные; социально-демографические; социально-экологические. Решать эти проблемы необходимо вместе, так как они затрагивают все страны.

Задание 1. Рассчитайте объем импорта (в тыс. шт.), если кривая внутреннего предложения товара X в небольшой стране определяется уравнением S=50+5P, уравнение кривой спроса имеет вид D=400-10P, а мировая цена товара составляет 10 ден. ед.

Задание 2. Определите, из какой страны будет возможная эмиграция рабочих, если для рынка труда в стране 1 функция спроса на труд равна D1=100-5w, а функция предложения труда S1=60+3w, (w – зарплата в долл. за час), а в стране 2 соответствующие функции имеют вид: D1=120-3w; S1=40+5w?

Задание 3. Спрос и предложение валюты заданы уравнениями Md=500-10E, Ms=-200+10E. Определите рыночный (плавающий) обменный курс в рублях.

Задание 4. Американская корпорация поставляет сырье для производства кормов английской компании. С 1 января курс фунта стерлингов поднялся с 2,4 доллара до 2,8 доллара за фунт стерлингов. Сумма невыполненных контрактов американскими экспортерами перед партнерами составляет 40 млн. фунтов стерлингов. Определите, какие доходы или убытки получают американские экспортеры.

Задание 5. Два одинаковых по своим качествам автомобиля – российский и американский – стоят, соответственно, 210 тыс. и 10 тыс. дол. Номинальный обменный курс валюты США составляет 30 RUB : 1 USD. Какой при этом будет реальный обменный курс?

Задание 6. Допустим, что телевизор в США продается за 500 дол., а в Китае – за 2000 юаней. Каково будет соотношение валют по покупательной способности на видеотехнику?

Задание 7. Дайте характеристику глобальных проблем, поясните, как они могут быть решены.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные формы международных экономических отношений?
2. Что такое международное разделение труда?
3. Что такое протекционизм и фритредерство?
4. Что представляет собой валютная система?
5. Как устанавливается валютный курс?
6. Как составляется платежный баланс?
7. В чем суть глобализации мировой экономики?

Темы докладов

1. Экономическая нестабильность и экономические кризисы.
2. Экономический цикл: сущность, факторы, регулирование.
3. Экономический рост: измерение, факторы, типы, модели.
4. Структурная перестройка и экономический рост в России.
5. Преобразование собственности в России.
6. Проблемы развития предпринимательства в России.
7. Государственный бюджет и государственный долг в России.
8. Конкуренция в современной российской экономике.
9. Монополия в современной российской экономике.
10. Экологические проблемы российской экономики.
11. Модернизация экономики России.
12. Международные экономические отношения.
13. Международная торговля и внешнеторговая политика.
14. Вступление России во Всемирную торговую организацию.
15. Платежный баланс и валютный курс.
16. Основные этапы развития экономической теории.
17. Экономические идеи Древнего мира и эпохи Средневековья.
18. Экономические идеи меркантилистов и протекционизм.
19. Классическая школа в экономической науке.
20. Маржинализм и неоклассическая школа.
21. Марксизм в экономической науке.
22. Институциональное направление в экономической науке.
23. Российская экономическая мысль.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет экономической теории и ее функции.
2. Место и роль экономической теории в системе экономических наук.
3. Методы экономического исследования.
4. Экономические законы и категории.
5. Проблема выбора и границы производственных возможностей.
6. Этапы развития экономической теории.
7. Виды экономических систем.
8. Предприятия в рыночной экономической системе.
9. Экономическая роль государства в рыночной экономике.
10. Недостатки рынка и необходимость государственного регулирования.
11. Спрос и его факторы.
12. Предложение и его факторы.
13. Взаимодействие спроса и предложения: рыночное равновесие.
14. Эластичность спроса и предложения.
15. Конкуренция и модели рынка.
16. Простейшая модель поведения потребителей.
17. Потребительский набор и бюджетное ограничение.
18. Потребительский выбор. Правило максимизации полезности.
19. Мотивы деятельности предприятий и предпринимателей в рыночной экономике.
20. Издержки производства и прибыль.
21. Издержки производства в краткосрочном периоде. Закон убывающей отдачи.
22. Издержки производства в долгосрочном периоде. Эффект масштаба.
23. Пути снижения издержек фирмы.
24. Особенности спроса на экономические ресурсы.
25. Рынок труда и заработная плата.
26. Капитал как фактор производства.
27. Земля как фактор производства.
28. Макроэкономика и ее цели.
29. Основные показатели национальных счетов и соотношение между ними.
30. Валовой внутренний продукт и методы его исчисления.
31. Уровень цен и его измерение.
32. Совокупный спрос.
33. Совокупное предложение.

34. Макроэкономическое равновесие совокупного спроса и предложения.
35. Экономический рост: сущность, типы, факторы.
36. Цикличность экономического развития.
37. Инфляция и антиинфляционная политика.
38. Безработица и политика занятости.
39. Денежное обращение и равновесие на денежном рынке.
40. Денежная система: типы и элементы.
41. Кредитная система и ее структура.
42. Денежно-кредитная политика государства.
43. Необходимость и сущность финансов.
44. Финансовая система государства и ее структура.
45. Финансовая политика государства и ее основные направления.
46. Мировая экономика и международная торговля.
47. Международная валютная система.
48. Международная экономическая интеграция.
49. Товар и его свойства.
50. Собственность как экономическая категория.

Рекомендуемая литература

1. Зуева, А. С. Экономическая теория : учебное пособие. – М. : МГИ им. Е. Р. Дашковой, 2015. – 168 с. – URL: https://lib.rucont.ru/efd/342255/info.
2. Нуралиев, С. У. Экономика : учебник / С. У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. – М. : ИТК Дашков и К, 2018. – 431 с. – URL: https://lib.rucont.ru/efd/689345.
3. Уланова, О. И. Экономическая теория : учебное пособие. – Пенза : РИО ПГАУ, 2017. – 348 с. – URL: https://lib.rucont.ru/efd/543148.
4. Уланова, О. И. Экономическая теория : учебное пособие. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 160 с. – URL: https://lib.rucont.ru/efd/642062.

Оглавление

Предисловие 3

Тема 1. Предмет и метод экономической теории. Хозяйственная деятельность и экономическая система общества 4

Тема 2. Механизм функционирования рынка 8

Тема 3. Конкурентное поведение потребителя: теория предельной полезности 11

Тема 4. Конкурентное поведение производителя: издержки производства 16

Тема 5. Факторы производства и факторные доходы 19

Тема 6. Основные характеристики функционирования и структуры национальной экономики 22

Тема 7. Макроэкономическая нестабильность в рыночной экономике 26

Тема 8. Экономическая политика государства 29

Тема 9. Международные экономические отношения. Внешняя торговля и валютный курс 31

Темы докладов 35

Вопросы для подготовки к зачету 36

Рекомендуемая литература 38

Учебное издание

Липатова Наталья Николаевна

ЭКОНОМИКА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Подписано в печать 27.09.2021. Формат 60×84 $^{1}/_{16}$
Усл. печ. л. 2,33; печ. л. 2,5.
Тираж 50. Заказ № 190.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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 государственные (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 ЕГПУ. 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, гипперсылка, 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, колонтитулы, 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 онлайновых ресурсов, предназначенных для просмотра через компьютерную сеть с помощью специальных программ — веб-обозревателей. Веб-узел может представлять собой набор документов в электронном виде, онлайновую 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 Интернета. 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 онлайновых 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 онлайновым 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.

Стэйджинг – 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://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) / M.G. Romanenko. – 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.

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

Кафедра «Физическая культура и спорт»

В. А. Мезенцева, С. Н. Блинков, А. Ф. Башмак

ОЗДОРОВИТЕЛЬНАЯ ГИМНАСТИКА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

ББК 75.р
УДК 796
М44

Мезенцева, В. А.

М44 Оздоровительная гимнастика для лиц с ограниченными возможностями здоровья : методические указания / В.А. Мезенцева, С.Н. Блинков, А.Ф. Башмак. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 28 с.

Методические указания написаны в соответствии с рабочей программой по дисциплине «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Физическая подготовка для лиц с ограниченными возможностями здоровья» для обучающихся вузов. В методических указаниях рассматриваются комплексы упражнений лечебной физической культуры для лиц с ограниченными возможностями здоровья оздоровительной направленности.

© ФГБОУ ВО Самарская ГАУ, 2021
© Мезенцева В. А., Блинков С.Н.,
Башмак А. Ф. 2021

Предисловие

Коррекция двигательных нарушений средствами лечебной физической культуры является обязательным и важным направлением оздоровительно-коррекционной работы, поскольку процесс физического воспитания оказывает значительное влияние на развитие личностных качеств обучающихся.

Лечебная физическая культура, как вид адаптивной физической культуры предназначена для удовлетворения комплекса потребностей человека с отклонениями в состоянии здоровья.

Главными из них являются самоактуализация, максимально возможная самореализация своих способностей и сопоставление (сравнение) их со способностями других людей, имеющих подобные проблемы со здоровьем.

Цель методических указаний способствовать формированию потребностей занятий физическими упражнениями, укрепление здоровья, повышение трудоспособности. В данной работе представлены комплексы упражнений для лиц с ограниченными возможностями здоровья:

- упражнения для выработки устойчивости к утомлению;
- упражнения для укрепления мышцы глаз горизонтального действия;
- упражнения для лечения близорукости;
- упражнения для профилактики и лечения начальных форм плоскостопия;
- упражнения дыхательной гимнастики;
- упражнений для укрепления мышц спины и живота и т.д.

В результате изучения данных методических указаний у обучающихся формируется ***компетенция***, связанная со способностью поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

1. Определение «лицо с ограниченными возможностями здоровья»

Понятие «лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)» охватывает категорию лиц, жизнедеятельность которых характеризуется какими-либо ограничениями или отсутствием способности осуществлять деятельность способом или в рамках, считающихся нормальными для человека данного возраста. Это понятие характеризуется чрезмерностью или недостаточностью по сравнению с обычным в поведении или деятельности, может быть временным или постоянным, а также прогрессирующим и регрессивным.

Лица с ОВЗ – это люди, имеющие недостатки в физическом и (или) психическом развитии, имеющие значительные отклонения от нормального психического и физического развития, вызванные серьезными врожденными или приобретенными дефектами и в силу этого нуждающиеся в специальных условиях обучения и воспитания. Таким образом, к группе людей с ОВЗ относятся лица, состояние здоровья которых препятствует освоению ими всех или отдельных разделов образовательной программы вне специальных условий воспитания и обучения. Понятие ограничения рассматривается с разных точек зрения и соответственно по-разному обозначается в разных профессиональных сферах, имеющих отношение к человеку с нарушенным развитием: в медицине, социологии, сфере социального права, педагогике, психологии.

В соответствии с этим, понятие «лицо с ОВЗ» позволяет рассматривать данную категорию лиц как имеющих функциональные ограничения, неспособных к какой-либо деятельности в результате заболевания, отклонений или недостатков развития, нетипичного состояния здоровья, вследствие неадаптированности внешней среды к основным нуждам индивида, из-за негативных стереотипов, предрассудков, выделяющих нетипичных людей в социокультурной системе.

Различают следующие категории лиц с нарушениями в развитии:

- лица с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие);
- лица с нарушениями зрения (слепые, слабовидящие);
- лица с нарушениями речи;

- лица с нарушениями интеллекта (умственно отсталые);
- лица с задержкой психического развития (ЗПР);
- лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата (ДЦП);
- лица с нарушениями эмоционально-волевой сферы;
- лица с множественными нарушениями.

2. Лечебная физическая культура для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Лечебная физическая культура (ЛФК) – это система применения самых разнообразных средств физических упражнений – ходьба пешком, на лыжах, плавание, бег, игры, утренняя гимнастика, т.е. мышечных движений, являющихся стимулятором жизненных функций человека.

ЛФК – самостоятельная научная дисциплина, использующая для лечения и профилактики различных заболеваний средства физической культуры.

В основе лечебного действия физических упражнений лежит систематическая, строго регламентированная тренировка, которая кроме местного воздействия на отдельные органы и системы оказывает на весь организм в целом, в связи с чем, повышается общая устойчивость больного к неблагоприятным факторам, изменяются его реактивные свойства.

Особенностью физических упражнений, применяемых с лечебной целью, является их лечебная и педагогическая направленность. При этом учитывается несомненное воздействие нервной системы на возникновение и протекание патологических процессов, что приводит к необходимости назначения комплексного лечения, в котором среди других мероприятий общего лечебного характера одно из важнейших мест занимает лечебная физическая культура.

ЛФК способствует более быстрому восстановлению работоспособности после заболеваний, предохраняет от возникновения ряда патологических процессов. ЛФК – является неотъемлемой частью реабилитационных мероприятий, для учащихся с ограниченными возможностями здоровья.

Основная форма ЛФК – лечебная гимнастика – это метод лечения и, следовательно, должна применяться строго индивидуально, по назначению и под контролем врача.

Показания к ЛФК весьма обширны. Она может обеспечить наиболее эффективный процесс лечения и может способствовать восстановлению всех функций организма после того, как лечение закончено. Причем и в профилактике, и в лечении, и в реабилитации ЛФК действует и прямо, и опосредовано, одновременно оказывая положительное воздействие на многие другие системы и функции организма.

Одной из разновидностей лечебной гимнастики является корригирующая гимнастика, которая проводится с целью укрепления мышц, суставов и связок и, как следствие, исправления некоторых дефектов опорно-двигательного аппарата и лечения их начальных форм: нарушения осанки, искривления позвоночника, плоскостопия и др. Корригирующие упражнения при деформациях позвоночника назначают обязательно в сочетании с дыхательными упражнениями.

Также действует ЛФК и на органы дыхания, сердечно-сосудистую систему и даже зрение. ЛФК помогает предотвратить воспаление легких в послеоперационный период у «лежачих» больных, нормализовать артериальное давление у гипертоников и гипотоников, обеспечить физическую подготовку к родам и послеродовое восстановление и вообще решить очень много так называемых женских проблем. Помочь при ожирении, подагре, сахарном диабете, астме. С помощью ЛФК можно восстановить психоэмоциональный комфорт и многое-многое другое. Физические упражнения способствуют более совершенному психофизическому развитию.

Физические упражнения – это естественные и специально подобранные движения, применяемые в ЛФК. Их отличие от обычных движений заключается в том, что они имеют целевую направленность и специально организованы для укрепления здоровья, восстановления нарушенных функций.

Физические упражнения:

- стимулируют обмен веществ, тканевый обмен, эндокринную систему;
- повышая иммунобиологические свойства, ферментативную активность, способствуют устойчивости организма к заболеваниям;
- положительно влияют на психоэмоциональную сферу, улучшая настроение;

- оказывают на организм тонизирующее, трофическое, нормализующее влияние и формируют компенсаторные функции.

Занятия ЛФК оказывают лечебный эффект только при правильном, регулярном, длительном применении физических упражнений. В этих целях разработаны методика проведения занятий, показания и противопоказания к их применению, учет эффективности, гигиенические требования к местам занятий. Нагрузка должна быть оптимальной и соответствовать функциональным возможностям больного. Для дозировки нагрузки, следует принимать во внимание ряд факторов, которые влияют на величину нагрузки, увеличивая или уменьшая ее.

Физические упражнения выполняют после их объяснения или показа, они не должны усиливать болевых ощущений, так как боль рефлекторно вызывает спазм сосудов, скованность движений. Упражнения, вызывающие боль, следует проводить после предварительного расслабления мышц, в момент выдоха, в оптимальных исходных положениях.

С первых дней занятий следует обучать правильному дыханию и умению расслаблять мышцы. Расслабление легче достигается после энергичного мышечного напряжения. При односторонних поражениях конечностей обучение расслаблению начинают со здоровой конечности. Музыкальное сопровождение занятий повышает их эффективность.

3. Показания, противопоказания и факторы риска в лечебной физической культуре

ЛФК, как и массаж, широко применяются в комплексе с другими методами при заболеваниях и травмах, а также могут являться самостоятельными методами лечения многих хронических заболеваний и последствий травм:

- при параличах, парезах;
- искривлениях позвоночника;
- эмфиземе;
- последствиях перелома костей и др.

ЛФК – показана в любом возрасте почти при всех заболеваниях, травмах и их последствиях.

Общие противопоказания к проведению ЛФК:

- острые инфекционные и воспалительные заболевания с высокой температурой тела и общей интоксикацией;
- острый период заболевания и его прогрессирующее течение;
- злокачественные новообразования до их радикального лечения, злокачественные новообразования с метастазами;
- острые нарушения коронарного и мозгового кровообращения;
- острые тромбозы и эмболии;
- нарастание сердечно-сосудистой недостаточности с декомпенсацией кровообращения и дыхания;
- кровотечения;
- общее тяжелое состояние больного;
- значительно выраженный болевой синдром;
- отрицательная динамика ЭКГ, свидетельствующая об ухудшении коронарного кровообращения.

Временные противопоказания к проведению ЛФК:

- обострение хронических заболеваний;
- осложнение в течение заболевания;
- сопутствующие заболевания инфекционного или воспалительного характера;
- острые повреждения;
- появление признаков, свидетельствующих о прогрессировании заболевания и ухудшении состояния больного;
- сосудистый криз (гипертонический, гипотонический или при нормальном АД);
- нарушение ритма сердечных сокращений: синусовая тахикардия (свыше 100 уд/мин), брадикардия (менее 50 уд/мин), приступ пароксизмальной или мерцательной аритмии, экстрасистолы с частотой более чем 1:10.

Осторожность следует соблюдать после переломов, чтобы не допустить возникновения ложного сустава, артроза. При аневризме грудной или брюшной аорты не следует применять упражнения с усилием, сопротивлением.

Упражнения ЛФК дают результаты только тогда, когда они проводятся систематически, длительно и беспрерывно. Выполнять

их необходимо в соответствии с методическими указаниями. Неправильное положение тела или неверное выполнение движений часто переносит нагрузку с мышц, которые необходимо тренировать, на другие мышечные группы.

Общеразвивающие упражнения и упражнения дыхательной гимнастики, упражнения на координацию движений, на выработку навыка правильной осанки применяют независимо от индивидуальных особенностей развития ребенка. Но при проведении занятий необходимо учитывать функциональные возможности организма учащихся, потому что в группе могут быть ученики различной физической подготовленности и физического развития. Поэтому с целью правильного дозирования нагрузки следует применять индивидуальный и дифференцированный подход в обучении.

4. Комплексы упражнений для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Физическое воспитание для лиц ОВЗ имеет свои особенности. Поэтому одними из основных задач физического воспитания являются:

- коррекция недостатков физического развития, направленная на их предупреждение и устранение;
- содействие всестороннему гармоническому развитию личности.

Реализация этих задач осуществляется на основе оздоровительной и коррекционно-воспитательной направленности каждого занятия. Отсюда коррекционно-педагогический процесс по физическому воспитанию осуществляется с учетом специфики их дефекта, возраста, пола, физического развития и физической подготовленности. Регулярные, правильно организованные физические упражнения благоприятно влияют на центральную нервную систему, улучшают деятельность сердечно-сосудистой системы; нормализуют работу органов дыхания, укрепляют «мышечный корсет». Они повышают показатели физического развития, способствуют коррекции нарушенных функций, увеличивают работоспособность. Занятия

физическими упражнениями делают движения более уверенными, четкими, согласованными. Положительными особенностями применения физических упражнений являются:

- универсальность (нет ни одного органа, который бы не реагировал на движения);

- отсутствие отрицательного побочного действия (при использовании оптимальных физических нагрузок);

- возможность длительного применения.

Физическое воспитание способствует выработке правильной осанки, являющейся одним из важных условий нормальной деятельности внутренних органов. Для того чтобы осанка была правильной, необходимо равномерно укреплять все мышцы туловища, особенно мышцы спины, плечевого пояса и живота.

Допустимая для каждого конкретного обучающегося физическая нагрузка определяется врачом в начале учебного года.

Упражнения для выработки устойчивости к утомлению

1. И.п. – сидя. Крепко зажмурить глаза на 3-5 с, а затем открыть их на 3-5 с. Повторить упражнение 6-8 раз. Упражнение укрепляет мышцы век, способствует улучшению кровообращения и расслаблению мышц глаз.

2. И.п. – сидя. Быстрые моргания в течение 1 мин. Способствует улучшению кровообращения.

3. И.п. – стоя: а) смотреть прямо перед собой 2-3 с; б) поставить палец по средней линии лица на расстоянии 25-30 см от глаз; в) перевести взгляд на конец пальца и смотреть на него 3-5 с; г) опустить руку. Повторить 10-12 раз. Упражнение снижает утомление, облегчает зрительную работу на близком расстоянии.

4. И.п. – сидя: а) смотреть прямо перед собой 2-3 с; б) перевести взгляд на кончик носа на 3-5 с. Повторить 6-8 раз. Упражнение развивает способность продолжительное время удерживать взгляд на близких предметах.

5. И.п. – сидя: а) закрыть веки; б) массировать их круговыми движениями пальцев. Повторять в течение 1 мин. Упражнение расслабляет мышцы и улучшает кровообращение.

6. И.п. – стоя: а) отвести правую руку в сторону; б) медленно передвигать палец полусогнутой руки справа налево, не двигая головой, следить глазами за пальцем. Повторить 10-12 раз.

Упражнения для укрепления мышцы глаз горизонтального действия

1. И.п. – стоя: а) поднять правую руку вверх; б) медленно передвигать палец полусогнутой руки сверху вниз и снизу вверх, не двигая головой, следить за пальцем. Повторить 10-12 раз. Упражнение укрепляет мышцы вертикального действия и совершенствует их координацию.

2. И.п. – сидя: а) тремя пальцами каждой руки легко нажать на верхнее веко; б) спустя 1-2 с снять пальцы с век. Повторить 3-4 раза. Упражнение улучшает циркуляцию внутриглазной жидкости.

3. И.п. – сидя, голова неподвижна: а) вытянуть полусогнутую руку вперед и вправо; б) производить рукой на расстоянии 40-50 см от глаз медленные круговые движения по часовой стрелке и следить при этом за кончиком пальца; в) проделать то же упражнение, сменив правую руку на левую и совершая ею круговые движения против часовой стрелки. Упражнение улучшает координацию сложных движений глаз и способствует укреплению вестибулярного аппарата. Повторить 3-6 раз.

4. И.п. – сидя. Быстро потрите ладони друг о друга в течение 5-10 с, положите теплые ладони на закрытые глаза на – 20 с.

Упражнение на расслабление

Выполняя это упражнение, рекомендуется не концентрировать внимание на глазах, а мысленно представить предметы, окрашенные в черный цвет (платье из бархата, черная шляпа и т.д.).

Достаточно трех таких мысленных картин. Чем дольше удастся удерживать черное пятно, тем более эффективными окажутся упражнения.

Комплекс упражнений с мячом для лечения близорукости

1. И.п. – стоя. Держать мяч в правой руке. На счет 1, 2 поднять руки через стороны вверх, потянуться – вдох, переложить мяч в левую руку; на счет 3 через стороны опустить – выдох. Смотреть на мяч, не поворачивая головы. Повторить 6-8 раз.

2. И.п. – стоя. Держать руки с мячом впереди. Круговые движения руками. Смотреть на мяч, дыхание произвольное. Повторите 6-8 раз в каждом направлении.

3. И.п. – стоя. Держать мяч впереди в согнутых руках. Сгибая ногу, коленом ударить по мячу. Повторить 8-30 раз каждой ногой.

4. И.п. – стоя. Держать мяч в правой руке. На счет 1 сделать мах правой ногой вперед вверх, мяч из правой руки в левую переложить под ногой; на счет 2 опустить ногу; на счет 3, 4 то же, перекладывая мяч из левой руки в правую под левой ногой. Повторить 8-10 раз каждой ногой.

5. И.п. – сидя на полу, упор руками сзади, зажать мяч между стопами, ноги подняты. Круговые движения ногами, смотреть на мяч. Повторить 8-10 раз в каждом направлении.

6. И.п. – лежа на животе, мяч сзади. На счет 1 поднять руки с мячом, приподнять голову и плечи; на счет 2, 3 держать; на счет 4 опустить руки. Повторить 8-10 раз.

7. И.п. – лежа на животе, кисти рук на полу у плеч, мяч сдавливать стопами. На счет 1 согнуть ноги в коленных суставах, распрямить руки, прогнуться, головой постараться коснуться мяча; на счет 2 вернуться в и.п. Повторить 8-10 раз.

Комплекс упражнений для профилактики и лечения начальных форм плоскостопия

1. И.п. – стоя, руки на пояс. На счет 1 правая нога на носок, на счет 2 на пятку, 3 на носок, 4 и.п., 5-6 то же с другой ноги.

2. И.п. – стоя, руки на пояс. На счет 1 подняться на носки перекатом, на 2 перекатом на пятки.

3. И.п. – стоя руки на пояс. Правое колено вперед, круговые движения стопой вправо и влево, то же с другой ноги.

4. И.п. – стоя на краю коврика. Зафиксировав пятки на месте, пальцами ног собирать коврик одновременно или поочередно.

5. Ходьба перекатом с пятки на носок.

6. Ходьба на носках, на пятках.

7. Ходьба на наружных сводах стопы.

8. Подскоки толчком двумя без максимальных усилий.

9. Подскоки поочередно без максимальных усилий.

10. Прыжки приставными шагами правым и левым боком без максимальных усилий.

11. Ходьба по гимнастической палке.

12. И.п. – сед в упоре сзади. На счет 1 – согнуть стопу, на счет 2 разогнуть, одновременно.

13. И.п. – сед в упоре сзади. На счет 1 – согнуть стопы одновременно, 2 – разогнуть одновременно.

14. И.п. – сед в упоре сзади. На счет 1 – одновременно развести пальцы ног «веером», 2 – сжать в «кулак».

15. И.п. – сед в упоре сзади. На счет 1 – правая нога пальцы «веером», 2 – левая в «кулак», 3-4 – наоборот.

16. И.п. – сидя (стоя). Поворот стопы внутрь с оттягиванием носка, правая и левая поочередно.

17. И.п. – стоя на наружных сводах стоп. На счет 1 – подняться на носки, 2 – вернуться в и.п.

18. И.п. стоя на наружных сводах стоп. На счет 1 – полуприсед, 2 – вернуться в и.п.

19. И.п. – о.с. (основная стойка), руки на пояс. На счет 1 – пальцы ног вверх, 2 – вернуться в и.п.

20. И.п. – стоя носками вовнутрь, пятками наружу. На счет 1 – подняться на носки, 2 – вернуться в и.п.

21. И.п. – ноги врозь, руки в стороны. На счет 1 – присесть на всей ступне, 2 – вернуться в и.п.

Комплекс упражнений дыхательной гимнастики (1)

1. И.п. – о.с. На счет 1 – руки вверх потянуться, подняться на носки – вдох, 2 – вернуться в и.п. – выдох (вдох через нос, выдох через рот).

2. И.п. – ноги врозь, руки в стороны максимально отведены назад, ладони вперед, пальцы разведены. На счет 1 – руки резко скрестить на груди, кисти на лопатки, выдох (резкий); 2 – медленно вернуться в исходное положение, вдох.

3. И.п. – стоя на носках прогнувшись, ноги на ширине плеч, руки в стороны-вверх. На счет 1 – опуститься на стопы, наклон вперед, округлить спину, руки махом через стороны скрестить перед грудью, больно хлестнуть кистями по лопаткам (громкий выдох).

На счет 2-3 – плавно руки развести в стороны и снова скрестить перед грудью, 2-3 раза хлестнуть кистями по лопаткам, продолжать выдох. На счет 4 – вернуться в и.п., диафрагмальным выдохом выпячивая круглый живот.

4. И.п. – стоя на носках прогнувшись, ноги на ширине плеч, руки вверх-назад, пальцы в замок (держа топор). 1 – опуститься на стопы, быстрый наклон вперед, округлив спину, хлыст руками вперед-вниз-назад (выдох); 2 – плавно вернуться, диафрагмальным вдохом выпячивая живот.

5. И.п. – стоя на носках, наклонившись вперед, руки вперед-вверх, кисти в кулак. На каждый счет гребок баттерфляем, опускаясь на стопы, руки вниз-назад к бедрам, увеличить наклон (выдох); руки вперед через стороны вверх-вперед в и.п. (диафрагмальный вдох).

6. И.п. – упор лежа. На счет 1 – упор присев, выдох; 2 – вернуться в и.п., диафрагмальный вдох (все сделать за 1 с.).

7. Ходьба на руках (в парах) с диафрагмальным дыханием.

Комплекс упражнений дыхательной гимнастики (2)

1. Сделать полный выдох, набрать воздух медленно через нос, следя за тем, чтобы передняя брюшная стенка все больше выдавалась вперед (набирать воздух свободно, не напрягаясь). При этом диафрагма уплощается, увеличивая объем легких, грудная клетка расширяется. Вдыхать и выдыхать плавно, избегая толчков.

2. Сделать выдох и, когда появится желание вдохнуть, с закрытым ртом сделать глубокий, без напряжения вдох носом. Затем пауза (задержать грудную клетку в расширенном состоянии). Сделать полный выдох, медленно и плавно выпуская воздух через нос. Пауза.

3. После выдоха начать дыхание через нос, следя, правильно ли работают диафрагма, нижние ребра и мышцы живота, спокойны ли плечи. Выдержав паузу, начать постепенный, плавный выдох через узкое отверстие, образованное губами. При этом должно возникнуть ощущение, будто струя воздуха является продолжением воздушного потока, идущего от диафрагмы. Необходимо следить за тем, чтобы не было напряжения в верхней части грудной клетки

и шее. При ощущении напряжения следует, расслабившись, медленно покачать головой вправо-влево, вперед-назад, по кругу.

4. И.п. – лежа на спине. По инструкции обучающийся медленно поднимает одну руку (правую, левую), ногу (левую, правую), затем две конечности одновременно на вдохе и удерживает в поднятом положении во время паузы; медленно опускает на выдохе; расслабляется во время паузы. После этого упражнение выполняется лежа на животе.

5. И. п. – сидя, спина прямая. Поднимать руки вверх над головой с вдохом и опускать вниз перед собой с выдохом, немного сгибаясь при этом.

Комплекс упражнений в положении лежа для укрепления мышц спины

1. И.п. – лежа на животе, подбородок на кистях рук. Поднять голову и плечи, руки на пояс (живот от пола не отрывать, Лопатки соединить), держать 3-4 с.

2. То же, но руки к плечам, за голову.

3. То же, но руки назад, в стороны.

4. То же, но руки вверх.

5. Поднять голову и плечи. Движение руками к плечам, в стороны, к плечам.

6. Поднять голову и плечи. Руки в стороны – сжимание и разжимание пальцев.

7. Поднять плечи и голову. Руки вверх – два хлопка, и.п.

8. То же, но руки в стороны – небольшие круговые движения в плечевых суставах.

9. Движения руками как при плавании способом брасс на груди.

10. Движение руками в стороны, к плечам, вверх.

11. Движения руками, имитация «бокса».

12. И.п. – то же. Движение руками вверх, за голову, вверх. Держать 4 счета в каждом положении.

13. И.п. – лежа на животе, руки вверх. Передача теннисного мяча, эстафетной палочки из рук в руки до конца шеренги. Все занимающиеся держат руки вверху до окончания передачи.

14. То же, но передача предмета слева направо.

15. И.п. – лежа на животе, руки под подбородком. Поочередное поднимание ноги вверх.

16. То же, но движения ногами как при плавании кролем на груди.

17. И.п. – то же. Поднимание обеих ног вверх.

18. И.п. – тоже. Поднять правую, присоединить левую, опустить правую, затем левую.

19. Поднять ноги, развести в стороны, соединить и опустить.

20. На гимнастической скамейке, лежа продольно на животе, движения ногами, как при плавании способом брасс на груди.

21. И.п. – то же, но движения руками и ногами.

22. И.п. – лежа на животе, руки согнуты, кисти под подбородком. Поднять левую руку вперед, а правую назад вдоль туловища, опустить голову и потянуться, проделать то же, меняя положение рук. Темп медленный.

23. «Лягушонок». И.п. – то же. Поднять голову вверх, руки к плечам ладонями вперед, сводя лопатки, прогнуться спину с небольшим подниманием груди от пола. Прогибая спину, отводить голову назад, избегать сильного прогиба в пояснице, темп медленный.

24. И.п. – лежа на животе, упор ладонями у плеч, голова опущена. Попеременное поднимание ног назад-вверх с прогибом спины и отклонением головы назад. Прогибаясь, не отрывать грудь от пола, темп средний.

Комплекс упражнений для укрепления мышц живота (1)

1. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища. Поочередное поднимание ног на 45º.

2. Согнуть обе ноги в коленях, разогнуть под углом 90º и опустить.

3. «Велосипед».

4. Движение ногами, как при плавании кроль на спине.

5. Одновременное поднимание и опускание прямых ног.

6. Согнуть обе ноги в коленях, выпрямить их под углом 45°, развести их в стороны и, опуская, соединить.

7. Движения ногами, как при плавании способом брасс на спине.

8. Поднимание и опускание прямых ног с разной скоростью.

9. Круговые движения ногами.

10. Поднимание и опускание ног в коленях с зажатым между коленями волейбольным или набивным мячом.

11. Руки вперед, ноги согнуть в коленях, головой коснуться колен.

12. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища. Попеременное сгибание ног в коленных суставах. Спина прямая, прижата к полу, темп медленный.

13. И.п. – лежа на спине, руки за головой. Делать попеременные движения прямыми ногами вверх-вниз – «ножницы». Затылок и плечи плотно прижаты к полу, темп средний, 4-10 раз каждой ногой.

14. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища. Поднимание прямых ног вверх. Носки вытянуты, темп медленный.

15. И.п. – лежа на спине, руки согнуты, ладони над головой. Поднимание прямых ног вверх, разведение их в стороны и опускание вниз в и.п. Локти плотно прижаты к полу, а ноги прямые, темп медленный, повторить.

16. И.п. – лежа на спине, руки вдоль туловища, ладони повернуты к полу. Сесть, опираясь руками в пол, выпрямить спину, отвести прямые руки назад и вернуться в И.п. Ноги все время прямые, сидя, отводить голову назад, темп средний.

Комплекс упражнений для укрепления мышц живота (2)

1. Скручивание. Это упражнение для верхнего пресса выполняется в положении лежа, при этом нога согнута в колене, локти разведены в стороны, а руки находятся за шеей. Медленно поднимаем верхнюю часть туловища. Также медленно опускаемся в исходное положение. Поясница должна плотно прижиматься к полу на протяжении всего упражнения.

2. Диагональное скручивание. В этом упражнении для косых мышц пресса и.п. будет таким же, как и в первом. Делать скручивание следует так, чтоб левым локтем касаться правого колена,

а правым тянуться ко второй ноге. Выполнять такие упражнения для косых мышц пресса надо на каждую сторону по 10 раз в три подхода.

3. Обратное скручивание. И.п. – руки вдоль тела, лёжа на спине. Напрячь мышцы пресса, и поднять ногу. При достижении наибольшего возможного напряжения брюшных мышц, очень медленно возвратиться в и.п. 12 повторов в 3 подхода.

4. Двойное скручивание. И.п. – лежа на спине, ногу согнуть под углом 45° в колене, а руки за голову. Поднять ногу и голову, медленно двигать их друг другу навстречу. Также медленно возвратиться в исходное положение. 15 раз в три подхода.

5. «Поднимаем ногу». Лежа на спине, ноги прямые, а руки находятся вдоль туловища. Поднять прямую ногу таким образом, чтобы с туловищем они составляли прямой угол.

Комплекс упражнений для укрепления мышц живота (3)

1. И.п. – лежа на спине, поясница, прижата к опоре (для всех упражнений). 1. Сгибать и разгибать ноги в коленном и тазобедренном суставах поочередно.

2. Согнуть обе ноги, разогнуть вперед, медленно опустить.

3. Поочередное сгибание и разгибание ног на весу «велосипед».

4. Руки за головой, поочередное поднимание прямых ног вперед.

Комплекс упражнений для формирования и закрепления правильной осанки

1. Стоя, принять правильную осанку, касаясь стены или гимнастической стенки. При этом затылок, лопатки, ягодичная область, икры ног и пятки должны касаться стены.

2. Принять правильную осанку. Отойти от стены на один шаг, сохраняя правильную осанку.

3. Принять правильную осанку у стены. Сделать 2 шага вперед, присесть, встать, вновь принять правильную осанку.

4. Принять правильную осанку у стены. Сделать один шаг вперед, второй шаг вперед, расслабить последовательно мышцы шеи, плечевого пояса, рук и туловища. Принять правильную осанку.

5. Стоя у гимнастической стенки, принять правильную осанку, приподняться на носки, удержаться в таком положении 3-4 с. Вернуться в и.п.

6. То же упражнение, но без гимнастической стенки.

7. Принять правильную осанку, присесть, разводя колени в стороны и сохраняя прямое положение головы и позвоночника. Медленно встать и принять и.п.

8. Сидя на гимнастической скамейке у стены, принять правильную осанку (затылок, лопатки и ягодицы прижать к стене).

9. И.п. – как упр.8. расслабить мышцы шеи, наклонить голову, расслабить плечи, мышцы спины, вернуться в и.п.

10. И.п. – лежа на спине. Голова, туловище и ноги должны составлять прямую линию, руки прижаты к полу. Встать, принять правильную осанку, придавая поясничной области тоже положение, которое было принято в положение лежа.

11. И.п. – лежа на полу. Прижать поясничную область к полу. Встать, принять правильную осанку.

12. Принять правильную осанку в положение стоя. Ходьба по залу с остановками, с сохранением правильной осанки.

13. Стоя, правильная осанка, мешочек с песком на голове. Присесть, стараясь не уронить мешочек. Встать в и.п.

14. Ходьба с мешочком на голове с сохранением правильной осанки.

15. Ходьба с мешочком на голове с перешагиванием через препятствие (гимнастическую скамейку, скакалка), сохраняя и.п.

16. Ходьба с мешочком на голове с одновременным выполнением различных упражнений (ходьба в полуприседе, с высоким подниманием колен, и т.д.).

Комплекс упражнений на координацию движений

1. И.п. – стоя на ноге, руки свободно опущены вниз. Вдох: приподнимаем не здоровую ногу, одновременно руки сгибаются в

локтях и кисти рук поднимаются на уровень груди. Выдох: руки разводятся в стороны.

2. И.п. – то же. Вдох: занимаем первую позицию предыдущего упражнения. Выдох: корпус наклоняется вперед, руки вытягиваются вперед.

3. Вдох: переход к прежней позиции (руки поставить на пол). Выдох: возвращение в исходное положение. Затем упражнение повторяется с противоположной стороны.

4. И.п. – то же. Выдох: руки производят круговое вращательное движение вправо-вверх-влево-вниз, а затем вместе с правой ногой отводятся вправо, при этом нога полностью выпрямляется в коленном суставе. Вдох: переход к прежней позиции. Выдох: возвращение в и.п. Затем упражнение выполняется с противоположной стороны.

5. И.п. – лечь на пол, поднять ногу и корпус вверх, упираясь руками в поясницу, а локти поставить на пол. Подержать это положение, медленно считая до десяти, затем опустить корпус на пол.

6. Сидя на стуле (спина прямая, шея выпрямлена, взгляд вперед), взяться руками за боковой край сиденья (обеими руками), ноги поднять параллельно полу и, удерживая их в таком положении сделать дыхательное упражнение.

7. И.п. – стоя на ноге, руки разведены в стороны. Вдох: дыхание нижнее. На выдохе производим медленный наклон вперед, стараясь наклониться как можно ниже. Движение вниз заканчивается одновременно с выдохом. На вдохе – выпрямляемся и выходим в исходное положение.

8. И.п. – сидя. Взять рукой наружный край стопы, и, удерживая равновесие, сидя на ягодицах, отвести ногу в стороны, стараясь полностью разогнуть ногу в коленном суставе. При этом необходимо стараться не заваливаться назад.

9. Упражнение выполняется от 3-4 до 10-12 раз, удерживая равновесие от 2-3 с до 10-15 с. Тип дыхания – нижнее.

10. И.п. – сидя и опираясь ногой и рукой об пол. Отрываем ягодицы от пола, оставаясь на трех точках опоры, и удерживаем равновесие.

Комплекс упражнений для мышц ног

1. Ходьба с перешагиванием линий, расположенных на разном расстоянии друг от друга.

2. Ходьба по прямой с перешагиванием через кегли, набивные мячи, гимнастическую скамейку и т.п.

3. Ходьба по полоске (узкой линии), приставляя носок к пятке впереди стоящей ноги.

4. Ходьба боком, приставными шагами, ставя носок стопы на край линии.

5. Ходьба на носках, высоко поднимая прямые ноги, ходьба в полуприседе.

6. Ходьба с хлопками на каждый четвертый счет. Вслух произносится: «Раз, два, три, хлоп!». Первый раз хлопок над головой, второй – перед собой, третий – за спиной.

7. Ходьба в колонне, положив правую (левую, обе) руку на плечо впереди идущего.

8. Ходьба с гимнастической палкой, хватом двумя руками за плечами (на носках, на пятках), сохраняя правильную осанку.

9. Ходьба с мешочком песка на голове.

10. Ходьба на месте, высоко поднимая колени со сменой темпа: медленно – быстро.

11. Ходьба по гимнастической скамейке, бревну с остановками, поворотами, движениями рук (с помощью, со страховкой, самостоятельно).

12. Ходьба по наклонной доске (или скамейке), расправив плечи, руки в стороны.

13. Ходьба с предметами в руках (мячи, шарики, флажки, ленточки). На каждый шаг руки вперед, в стороны, вверх. Круговые движения кистями. Круговые движения в плечевых суставах. Передача предмета из правой руки в левую впереди себя, из левой в правую – за спиной.

14. Ходьба спиной вперед.

15. Ходьба с закрытыми и открытыми глазами. 5 шагов с открытыми глазами, 5 шагов с закрытыми глазами (считать вслух). Открывать глаза по команде «светло» закрывать – по команде

«темно». Ходьба с закрытыми глазами к источнику звука (колокольчик, свисток).

16. Ходьба на носках, на пятках, на наружной стороне стопы, поджав пальцы; перекатом с пятки на носок.

17. Ходьба по массажной дорожке, босиком.

18. Ходьба босиком по траве, песку, гравию.

19. Ходьба с остановками по сигналу. По сигналу «Хоп» – остановка, по сигналу «Хоп-хоп» – поворот кругом.

20. Ходьба с регулированием темпа громкостью команд (или музыки). При команде шепотом или тихой музыке – медленная ходьба на носках, движение рук изображает волны; при средней громкости – быстрая ходьба с сильными волнами; при громкой – переход на бег.

21. Ходьба одной ногой по гимнастической скамейке другой – по полу.

22. Ходьба по канату, руки в стороны.

23. Ходьба по канату боком приставными шагами, руки в стороны.

24. В парах – ходьба по гимнастической скамейке навстречу друг другу, руки за голову. При встрече разойтись, удержавшись на скамейке и сохранив правильную осанку.

Комплекс упражнений на расслабление

1. И.п. – стойка произвольная, махи расслабленных рук вправо и влево, как «плети», при небольшой ротации позвоночника

2. И.п. – основная стойка, ноги на ширине плеч. На счет1 – руки в стороны, 2 – руки к плечам, кисти в кулак, 3-4 – максимально напрячь мышцы рук, 1-4 – расслабить мышцы рук – встряхнуть пальцы рук.

3. Бег на носках мелкими шагами с взмахом рук по большой амплитуде (как машут крыльями бабочки).

4. То же, но движения асимметричные: правая вверх – в сторону, левая – вниз – в сторону (со сменой положения).

5. И.п. – о.с. На счет 1-2 – встать на носки, руки вверх-наружу, потянуться за руками, 3-4 – дугами в стороны-вниз, расслабленно скрестить руки на груди, голову наклонить вниз.

6. И.п. – о.с. На счет 1 – руки в стороны, вдох, 2-3 – крепко обнять себя за плечи, напрячь мышцы рук, выдох, 4 – руки вниз, расслабленно.

7. И.п. – основная стойка. На счет 1 – поднять плечи, вдох, 2 – опустить плечи, выдох, 3 – поднять плечи, развести руки, вдох, 4 – опустить плечи, и.п., выдох. Темп медленный. После 6-8 повторений расслабить мышцы плечевого пояса.

8. И.п. – стойка ноги врозь, набивной мяч (1-2 кг) в руках внизу. На счет 1 – руки вверх, прогнуться, посмотреть на мяч, вдох, 2 – в и.п., выдох, 3 – наклоны вперед, прямые руки вперед, посмотреть на мяч, вдох, 4 – и.п., выдох. Темп медленный. После 5-6 повторений положить мяч, опустить плечи, встряхнуть руки.

9. И.п. – сидя или стоя. Сжимание-разжимание кистей с постепенно увеличивающимся темпом движений. По сигналу – отдых, расслабление – встряхнуть руки.

10. И.п. – сидя по-турецки. Выполнить позу правильной осанки: расправить плечи, туловище прямое, подбородок приподнят, плечи опустить. Закрыть глаза, фиксировать позу 20 с. Во время отдыха (20-30 с) лечь на спину, ноги согнуть в коленях, руки в стороны – расслабиться.

11. И.п. – лежа на спине. Сделать глубокий вдох и напрячь все мышцы тела в течение 10 с (отсчитать 10 с мысленно, про себя), максимально расслабить все мышцы, глубокое дыхание.

12. «Велосипед». Из упора сидя сзади поднять ноги на угол 45°, выполнить «педалирование» В течение 20 с, опустить ноги, согнуть колени, руками «потрясти» мышцы голени.

13. И.п. – основная стойка. Круговые движения кистей, круговые движения предплечий, круговые движения в плечевых суставах с постепенно увеличивающейся амплитудой (расслаблено, за счет инерции) расслабление – «бросить» руки.

14. Прыжки на скакалке на двух ногах в высоком темпе – 30 с, прыжки на скакалке в медленном темпе – 30 с, повторить – 3-4 раза.

15. Бег с высоким подниманием будра у опоры с переходом на расслабленный бег «трусцой».

16. «Скалолазы». Лазанье по гимнастической стенке вверх и вниз с переходом на соседнюю стенку и доставанием флажка. После упражнения: поднять руки вверх, последовательно расслабить все мышцы.

17. «Лодочка». Из положения лежа на животе, руки за голову – поднять голову, грудь, ноги. Зафиксировать позу на 5 с, расслабить все мышцы, опустив голову на руки и согнув ноги в коленных суставах, «поболтать» ногами.

18. Стоя у опоры – расслабленные махи ног вперед и назад.

19. Сидя, руки расслаблены. На счет 1-4 круговых движения головой вправо, 5-8 круговых движения головой влево.

Дыхательные упражнения

1. Лежа на спине, ноги согнуты в коленях, правая рука на груди, левая – на животе – глубокое медленное дыхание через нос.

2. Лежа на спине, руки вдоль туловища – глубокий вдох через нос, медленный выдох через нос.

3. Лежа на спине, руки вдоль туловища, ноги согнуты в коленях – глубокий вдох и выдох.

4. То же, с заданным ритмом дыхания: вдох на 3 счета, выдох – на 4.

5. Стоя, руки на пояс – глубокий вдох через нос и выдох через рот, губы трубочкой.

6. Сидя на полу, согнув колени, локти упираются в живот, открытые ладони перед собой – глубокий вдох и длинный выдох.

7. Лежа на спине, поднимание рук вверх – вдох, опускание – выдох.

8. Сидя на стуле, положив набивной мяч (2 кг) на живот и удерживая его руками, – глубокий вдох, медленный выдох, рот трубочкой.

9. Сидя на стуле, развести руки в стороны – глубокий вдох, на выдохе – наклон вперед, доставая руками носки ног.

10. Стоя, руки перед грудью, после глубокого вдоха – на выдохе пружинящие отведения назад рук, согнутых в локтях.

11. Ноги на ширине плеч, руки в замок – глубокий вдох – поднять руки, на выдохе с наклоном резко опустить руки.

12. Прыжки на двух ногах, продвигаясь вперед с взмахом рук. На взмахе глубокий вдох, во время прыжка – сильный выдох.

13. Бег с акцентированным вниманием на дыхание: а) после сильного вдоха через нос, не задерживая дыхания, постепенный

выдох на каждый шаг, на четвертом – полный выдох через рот; б) на 4 шага постепенный вдох, на 4 шага – постепенный выдох; в) на 2 шага – вдох, на 4 шага – выдох.

14. Бег с произвольным дыханием, ускорениями, остановками, прыжками и т.п.

15. Бег с ходьбой по дорожкам парка, по пересеченной местности с регулированием частоты и глубины дыхания.

16. То же, при передвижении на лыжах, коньках, подвижных и спортивных играх.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «лицо с ограниченными возможностями здоровья».
2. Назовите категории лиц с нарушениями в развитии.
3. Дайте определение понятию ЛФК.
4. Какие общие противопоказания к проведению ЛФК вы знаете?

Рекомендуемая литература

1. Лебедихина, Т. М. Гимнастика: теория и методика преподавания : учебное пособие / Т. М. Лебедихина. – Екатеринбург : Урал. федер ун-т., 2017 – 112 с.

2. Гимнастика в системе физического воспитания образовательных учреждений : учебно-методическое пособие / О.В. Амурская, Я.А. Стрелкова, А.В. Прокопенко. – Белгород : ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2020 – 112 с. – Режим доступа: https: // beliro.ru/assets/resourcefile/168/posobie-po-gimnastike-.pdf

3. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С. Н. Блинков, В. А. Мезенцева, С. Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

4. Общая физическая подготовка : методические указания / С.Н. Блинков, В.А. Мезенцева, О.А. Ишкина, – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – 39 с.

5. Физическая культура : учебное пособие / В.А. Мезенцева, А.Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.

6. Физическая культура. Фитнес : учебное пособие / Т. Н. Шутова, Д. В. Выприков, О. В. Везеницын, [и др.]. – Москва : ФГБОУ ВО РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017 – 132 с.

Оглавление

Предисловие 3

1. Определение «лицо с ограниченными возможностями здоровья» 4

2. Лечебная физкультура (ЛФК) для лиц с ограниченными возможностями здоровья 5

3. Показания, противопоказания и факторы риска в лечебной физкультуре 7

4. Комплексы упражнений для лиц с ограниченными возможностями здоровья 9

Рекомендуемая литература 26

Учебное издание

Мезенцева Вера Анатольевна
Блинков Сергей Николаевич
Башмак Александр Федорович

ОЗДОРОВИТЕЛЬНАЯ ГИМНАСТИКА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Методические указания

Подписано в печать 6.07.2021. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.
Тираж 50. Заказ № 140.

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.

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

Кафедра «Физическая культура и спорт»

В. А. Мезенцева

ПОДВИЖНЫЕ ИГРЫ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

ББК 75.5
УДК 796
М74

Мезенцева, В. А.

М74 Подвижные игры : методические указания / В.А. Мезенцева, – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 23 с.

Методические указания написаны в соответствии с рабочей программой для обучающихся всех направлений и специальностей по дисциплине «Элективные курсы по физической культуре и спорту. Спортивные и подвижные игры». В методических указаниях изложена методика преподавания подвижных игр. Рассмотрены игры с предметами и без предметов, развивающие основные физические и психические качества обучающихся. Дан материал по используемым на занятиях подвижным играм, подводящим к видам спорта (баскетбол, волейбол, легкая атлетика).

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021
© Мезенцева В. А., 2021

Предисловие

Целью методических указаний является содействие развитию физических качеств обучающихся, формирование навыков здорового образа жизни и укрепление здоровья, активного отдыха и досуга посредством подвижных игр на занятиях физической культуры. Повышение у обучающихся интереса к физической культуре и спорту и достижение высоких результатов. Повышение уровня знаний в области физической культуры и спорта.

В методических указаниях в доступной форме изложены вопросы теории подвижных игр, значение игры в жизни человека и общества, понятие об игровой деятельности, место подвижных игр в педагогической деятельности.

При создании методических указаний использованы разработки ведущих специалистов по теории и практике подвижных игр.

Играя в грамотно и планомерно подобранные преподавателем специализированные или вспомогательные подвижные игры, обучающиеся овладевают умениями быстрее и лучше мыслить, анализировать складывающуюся обстановку, укрепляют свое здоровье и совершенствуют функциональные возможности организма, осваивают актуальные способы физкультурной деятельности с общеприкладной и спортивно-рекреационной направленностью учебного предмета.

Для повышения общей результативности проводимых занятий рекомендуемые игры составлены таким образом, что их практическое проведение осуществляется преимущественно так, когда одновременно играют все занимающиеся. А само содержание игры, может легко и оперативно варьироваться – усложняться или упрощаться по усмотрению преподавателя, исходя из конкретно складывающейся учебной ситуации.

Таким образом, подвижные игры и эстафеты играют значительную роль в процессе профессионального образования студенческой молодежи, воспитывая основные физические и жизненно важные качества необходимые будущим специалистам.

1. Значение подвижных игр

Игра – относительно самостоятельная деятельность детей и взрослых. Она удовлетворяет потребность людей в отдыхе, развлечении, познании, в развитии духовных и физических сил.

Подвижная игра относится к тем проявлениям игровой деятельности, в которых ярко выражена роль движений. Для подвижной игры характерны активные творческие двигательные действия, мотивированные ее сюжетом. Эти действия частично ограничиваются правилами (общепринятыми, установленными руководителем или играющими), направленными на преодоление различных трудностей на пути к достижению поставленной цели.

В педагогической практике используются коллективные и индивидуальные подвижные игры, а также игры, подводящие к спортивной деятельности.

Коллективные подвижные игры – это игры, в которых одновременно участвуют как небольшие группы участников, так и целые классы или спортивные секции, а в некоторых случаях и значительно большее количество играющих.

Индивидуальные (одиночные) подвижные игры обычно создаются и организуются детьми. В таких играх каждый может намечать свои планы, устанавливать интересные для себя условия и правила, а по желанию и изменять их. По личному желанию избираются и пути для осуществления задуманных действий.

Игры, подводящие к спортивной деятельности, – это систематически организуемые подвижные игры, требующие устойчивых условий проведения и способствующие успешному овладению учащимися элементами спортивной техники и простейшими тактическими действиями в отдельных видах спорта.

Подвижные игры являются одним из вспомогательных средств в занятиях спортом.

Подобные игры используются также учителями, ведущими внеклассную и внешкольную работу по физической культуре и спорту с детьми и подростками для организации их досуга.

Ярко выражаемая в подвижных играх деятельность различных анализаторов создает благоприятные возможности для тренировки функций коры головного мозга, для образования новых временных как положительных, так и отрицательных связей, увеличения подвижности нервных процессов.

Это положительно сказывается на усвоении занимающимися отдельных спортивно-технических приемов и их сочетаний, создает предпосылки к более успешному овладению тактическими действиями, а также подтверждает, что занятия подвижными играми содействуют воспитанию воли, выдержки, дисциплинированности и других качеств, необходимых каждому для достижения успехов в спорте.

Такую несколько общую характеристику вспомогательного значения подвижных игр в занятиях спортом необходимо дополнить замечаниями. Они касаются своеобразия задач, особенностей подбора и проведения подвижных игр применительно к специфике занятий гимнастикой, легкой атлетикой, лыжной подготовкой и спортивными играми.

Содержание подвижной игры составляют ее сюжет (тема, идея), правила и двигательные действия. Содержание исходит из опыта человечества, передающегося от поколения к поколению.

Сюжет игры определяет цель действий играющих, характер развития игрового конфликта. Он заимствуется из окружающей действительности и образно отражает ее действия (например, охотничьи, трудовые, военные, бытовые) или создается специально, исходя из задач физического воспитания, в виде схемы противоборства при различных взаимодействиях играющих (например, в современных спортивных играх). Сюжет игры не только оживляет целостные действия играющих, но и придает отдельным приемам техники и элементам тактики целеустремленность, делает игру увлекательной.

Правила – обязательные требования для участников игры. Они обусловливают расположение и перемещение игроков, уточняют характер поведения, права и обязанности играющих, определяют способы ведения игры, приемы и условия учета ее результатов. При этом не исключаются проявление творческой активности и инициатива играющих в рамках правил игры.

Двигательные действия в подвижных играх очень разнообразны. Они могут быть, например, подражательными, творческими, ритмическими; выполняться в виде двигательных задач, требующих проявления ловкости, быстроты, силы и других физических качеств. В играх могут встречаться короткие перебежки с внезапными изменениями направления и задержками движения; различные метания на дальность и в цель; преодоление препятствий прыжком,

сопротивлением силой; действия, требующие умения применять разнообразные движения, приобретенные в процессе специальной физической подготовки, и др. Все эти действия выполняются в самых различных комбинациях и сочетаниях.

2. Методика, организация и проведение подвижных игр и эстафет

Подвижные игры и эстафеты используются на занятиях физической культурой для повышения общей физической подготовленности обучающихся.

Систематически организуемые подвижные игры при правильном проведении оказывают положительное влияние на динамику физического развития обучающихся. Преподавателю необходимо обращать внимание не только на численный состав команд, который должен быть одинаков, но и на то, чтобы силы игроков были примерно одинаковы.

Преподаватель должен воспитывать у обучающихся серьезное отношение к подвижным играм. Следует объяснить, что та или другая игра имеет учебно-тренировочное значение. Сознательно выполняя игровые задания, обучающихся будут заниматься подвижными играми с повышенным интересом и лучшей дисциплиной.

Рассматривая подвижные игры и эстафеты по признаку организации играющих, можно выделить следующие:

- без разделения коллектива на команды (игры, основанные на простейших взаимоотношениях между участниками);
- с разделением коллектива на команды (игры направленные на воспитание коллективных действий).

Игры могут протекать в различных сочетаниях:

- игры, где имеет место активное единоборство;
- игры, без соприкосновения с соперником;
- игры-эстафеты, в которых действия каждого участника одинаково направлены, связаны с выполнением отдельных заданий.

Эстафеты в зависимости от построения играющих могут быть:

- линейными (соревнующиеся стоят в параллельных колонах);
- встречными (каждая команда располагается в двух колоннах, которые выстраиваются друг против друга за противоположными линиями площадки).

Учитывая, что одной из главных задач физического воспитания является развитие и совершенствование физических качеств занимающихся, возникает необходимость оценки применяемых игр с точки зрения двигательной активности участников, интенсивности их игровой деятельности.

2.1. Характерные особенности подвижных игр и эстафет

Характерная особенность подвижных игр и эстафет – это добровольность и эмоциональность.

Относительная свобода, самостоятельность действий в игре с принятием обязанности соблюдать ряд условных требований.

Игровая деятельность характерна тем, что она непосредственно связана с определенными функциональными изменениями в организме.

Важно иметь в виду, что высшие нервные проявления всегда в какой-то мере обусловлены функциями подкорковых отделов головного мозга и могут при определенных условиях переплетаться с некоторыми инстинктивными реакциями. Особенно наглядно эта зависимость обнаруживается в эмоциональных действиях студентов. Образный или условный замысел игры предусматривает достижение определенных целей в условиях изменения ситуаций (постоянных или случайных). Игровой замысел может быть создан, исходя из конкретных задач физического воздействия.

Наиболее существенной особенностью подвижных игр и эстафет необходимо считать отражение в них двух характерных и важных видов взаимоотношений между людьми: соревновательной борьбы; сотрудничества.

Элементы соревновательной борьбы присущи всем подвижным играм и эстафетам, и они занимают ведущее место в практическом содержании всех основных игровых действиях.

Сотрудничество между играющими осуществляется в большинстве подвижных играх. Весьма важно, что сотрудничество в подвижных играх, как правило, обусловлено конкретными условиями и задачами развертывающейся в них соревновательной борьбы. В подвижных играх все необходимые действия выполняются в условиях совместной деятельности определенного коллектива играющих.

При этом каждому участнику приходится входить в контакт с другими играющими и взаимодействовать с ними.

Важной особенностью подвижных игр и эстафет является то, что игровые действия осуществляются в неожиданно меняющихся внешних условиях. Каждый играющий стремится поставить себя в наиболее выгодное по сравнению с соперником положение и вместе с тем создать для последнего возможно большие трудности в осуществлении игровых целей.

Изменчивость игровых ситуаций вызывает у участников игры необходимость постоянно и вдумчиво ориентироваться, что обуславливает проявление таких качеств, как наблюдательность, умение анализировать и оценивать сложившееся положение.

2.2. Педагогические требования к проведению игр

Подбирая ту или иную игру, следует учитывать подготовленность группы и задачи, которые будут решаться в процессе игры. Следует так же учитывать такие факторы, как состав группы, место проведения и наличие инвентаря.

Каждая игра начинается с организации участников – размещения участников, назначения капитанов. При проведении командных игр, а они являются наиболее эффективным средством закрепления навыков, необходимо следить за тем, чтобы все команды были равны по силам. Объяснение игры должно быть логичным и образным для этого существует схема: название игры, роль играющих, ход игры, цель и правила.

Как правило, обучающиеся ведут себя во время игры по-разному. Одни играют очень активно, другие осторожно, избегая острой борьбы. Преподаватель должен провести занятия, чтобы все приняли активное участие в игре.

Перед игрой в процессе занятия следует снизить нагрузку, чтобы занимающиеся могли немного отдохнуть.

Продолжительность игры зависит от числа занимающихся (чем меньше игроков, тем короче игра) и характера игры.

Подведение итогов и определение результатов игры имеет большое воспитательное значение, т.к. победитель игры может реально оценить свои не только физические, но и морально – волевые качества и способности.

3. Подвижные игры и эстафеты по видам физкультурной деятельности

Содержательная направленность практического использования игрового материала на занятиях физической культуры заключается прежде всего в следующем.

Если на проводимом занятии решается задача развития силы, то в него очень выгодно включать вспомогательные и подводящие игры, связанные с кратковременными скоростно-силовыми напряжениями и самыми разнообразными формами преодоления мышечного сопротивления противника в непосредственном соприкосновении с ним. Основные содержательные компоненты таких игр включают в себя различные притягивания, сталкивания, удержания, выталкивания, элементы борьбы, тяжелой атлетики, армрестлинга и т.д. Весьма эффективными для решения данной задачи оказываются также двигательные операции с доступными играющим отягощениями, наклоны, приседания, отжимания, подъемы, повороты, вращения, бег или прыжки.

Для развития качества быстроты следует подбирать игры, требующие мгновенных ответных реакций на зрительные, звуковые или тактильные сигналы. Эти игры должны включать в себя физические упражнения с периодическими ускорениями, внезапными остановками, стремительными рывками, мгновенными задержками, бегом на короткие дистанции в кротчайший срок и другими двигательными актами, направленными на сознательное и целеустремленное опережение соперника.

Для развития ловкости необходимо использовать игры, требующие проявления точной координации движений и быстрого согласования своих действий с партнерами по команде, обладания определенной физической сноровкой.

Для развития выносливости надо находить игры, связанные с заведомо большой затратой сил и энергии, с частыми повторениями составных двигательных операций или с продолжительной непрерывной двигательной деятельностью, обусловленной правилами применяемой игры.

3.1. Игры для развития физических качеств

Встречная эстафета с обручем и скакалкой

Цель: развитие силы, ловкости.

Инвентарь и оборудование: гимнастические обручи, скакалки.

Подготовка: команды строятся, как для встречной эстафеты. У направляющего первой колонны – гимнастический обруч, а у направляющего второй колонны – скакалка.

Описание игры: по сигналу игрок с обручем устремляется вперед, совершая прыжки через обруч (как через скакалку). Как только игрок с обручем пересечет линию старта противоположенной колонны, выбегает игрок со скакалкой, который продвигается вперед прыжками. Каждый участник после выполнения задания передает инвентарь очередному игроку в колонне.

Правила игры: игра продолжается до тех пор, пока занимающиеся не выполнят задание и не поменяются местами в колоннах. Побеждает команда, которая раньше других выполнит задание.

Эстафета скакалка в парах

Цель: развитие силы, ловкости.

Инвентарь и оборудование: мячи, скакалки.

Подготовка: игроки распределяются парами и встают в колонны перед общей линии старта. В конце зала кладут по мячу, которые надо оббегать. Игроки стоят парами.

Описание игры: по сигналу первая пара каждой команды бежит вперед, перепрыгивая через скакалку. Добежав до мяча, бегут обратно таким же образом.

Правила игры:

- игра продолжается до тех пор, пока не финиширует последняя пара колонны;
- побеждает команда, которая раньше других выполнит задание правильно.

Эстафета с лазанием и перелазанием

Цель: развитие силы, ловкости.

Инвентарь и оборудование: гимнастические скакалки, гимнастическая стенка.

Подготовка: на расстоянии 10 м от гимнастической стенки параллельно ей ставится скамейка. Играющие делятся на 2-4 команды и выстраиваются в колонны по одному. Между колоннами 1-2 шага.

Описание игры: по команде первые игроки бегут до скамейки, перепрыгивают через нее подбегают к гимнастической стенке влезают по ней, касаются рукой верхней рейки, спускаются вниз (не спрыгивая) вторично перепрыгивают через скамейку, подбегают к впереди стоящим в своих колоннах и касаются их рук. Те проделывают тоже и т.д.

Правила игры: побеждает команда, участники которой быстрее займут свои места в колоннах.

Эстафета «Машина»

Цель: развитие быстроты, ловкости.

Инвентарь и оборудование: мячи.

Подготовка: перед командами стоящими в колоннах чертится стартовая линия. В 10 шагах от нее ставится предмет (мяч, и т.д.).

Описание игры: по сигналу первые номера команд обегают препятствие. Когда они возвращаются к стартовой линии, к ним (обхватив за пояс) присоединяются вторые номера и т.д. присоединяются все игроки команды по очереди.

Правила игры: игра заканчивается, когда вся команда, изображавшая специальные машины закончит перебежку и займет исходное положение.

Эстафета «Передача мяча в колонне»

Цель: развитие ловкости.

Инвентарь и оборудование: мячи.

Подготовка: играющие делятся на несколько групп, команд и каждая из них выстраивается в колонну по одному, одна параллельно другой. Игроки в колоннах стоят на расстоянии вытянутых рук.

Описание игры: по сигналу впереди стоящие игроки передают мяч над головой стоящим сзади них. Те, таким же способом передают мяч сзади стоящим. Каждый раз последний игрок в колонне, получив мяч, бежит справа от колонны к преподавателю, а затем становится первым в своей колонне.

Правила игры: команда того, кто принесет мяч раньше других, получает выигрышное очко. Играют до тех пор, пока все участники не побывают в конце колонн. Побеждает команда, заработавшая больше очков.

Эстафета с преодолением препятствий

Цель: развитие выносливости, быстроты.

Инвентарь и оборудование: веревочки для прыжков или гимнастические скамейки.

Подготовка: играющие делятся на 2 команды и выстраиваются в колонны на расстоянии 3 м одна от другой. Перед носками впереди стоящих проводится стартовая черта от неё чертится две параллельные черты, образующие коридор шириной от 1 до 1,5 м. В конце зала натягивается веревочка для прыжков или ставится гимнастическая скамейка.

Описание игры: по сигналу «Внимание марш!» впереди стоящие бегут вперед, перепрыгивают через коридор, далее выполняют прыжок в высоту через верёвочку и возвращаются обратно бегом, становятся в конец своей колонны.

Правила игры: когда последний игрок прибегает в свою колонну, он подает своей команде «Смирно!». Побеждает команда, которая раньше других выполнит задание.

Эстафета перемена мест

Цель: развитие выносливости, силы.

Подготовка: игроки 2-х команд, стоят в шеренгах лицом друг к другу на противоположных сторонах площадки, приседают, кладут руки на колени.

Описание игры: по сигналу все игроки, прыгая из глубокого приседа, продвигаются вперед, стараясь быстрее пересечь линию противоположного дома. Затем следуют прыжки в обратную сторону.

Правила игры:

- игра продолжается до тех пор, пока на площадке не останутся 2-3 самых выносливых прыгуна;
- в игре не участвует игрок, который пересек линию последним;
- побеждает команда, игроки которой первыми соберутся за противоположной линией, закончив прыжки.

3.2. Подвижные игры с элементами баскетбола

Важнейшей компонентом техники игры в баскетбол является умение перемещаться по площадке, для того чтобы занять удобную позицию, оторваться от соперника или наоборот преследовать его. Это умение в свою очередь является хорошей основой для уверенных действий с мячом. В подвижных играх нередко сочетаются различные действия с перемещениями и решениями ряда технических задач.

Игра «Выбивалы»

Цель: перемещение по площадке и выбор места.

Инвентарь и оборудование: волейбольный мяч.

Подготовка: группа делится на 3 равных команды. Первая группа на одной стороне зала, вторая на другой стороне зала, и третья группа в середине зала.

Дается время 3 мин.

Описание игры: за данное время выбить мячом как можно больше игроков.

Правила игры: игрок, которого коснулся мяч выходит из игры.

Игра «Круговая лапта»

Цель: передача и ловля мяча.

Инвентарь и оборудование: волейбольный мяч.

Подготовка: построение тоже, что и в предыдущей игре, но роли играющих иные: находящиеся за линией игроки – водящие, в середине зала – игроки. Водящие стараются попасть мячом в игроков, которые увертываясь могут ловить мяч руками.

Описание игры: игрок, осаленный мячом имеет право выручить одного из вышедших игроков.

Игра «Перестрелка»

Цель: развитие ловкости и быстроты.

Инвентарь и оборудование: волейбольный мяч, гимнастическая скамейка.

Подготовка: на двух противоположных сторонах площадки, параллельно средней линии проводятся линии плена (или ставятся скамейки) на расстоянии от 1 до 1,5 м от стены, образуя коридор плена. От средней линии коридор плена находится на расстоянии от 6 до 10 м. Играющие делятся на 2 равные команды, и каждая свободно размещается на своем поле от средней линии до линии плена. В каждой команде выбираются капитаны.

Описание игры. Преподаватель подбрасывает мяч над средней линией между капитанами. Каждый из них старается отбить мяч своим игрокам.

Получив мяч, игрок стремиться попасть им в противника, не заходя за среднюю линию. Осаленный игрок отправляется в плен, до тех пор, пока игроки его команды не перекинут ему в руки мяч. После этого он возвращается в свою команду.

Правила игры:

- играют от 10 до 15 мин, после чего подсчитывают пленных;
- побеждает команда, у которой больше пленных.

Эстафета «Забрось мяч в кольцо»

Вариант 1

Цель: совершенствование техники ведения мяча и броска мяча в корзину.

Инвентарь и оборудование: баскетбольные мячи.

Подготовка: играющие делятся на две команды и выстраиваются в центре зала параллельно, каждая команда лицом к кольцу.

Описание игры: по сигналу игроки разных команд добегают каждый к своему кольцу, стараясь забросить мяч в кольцо, и возвращаются в свою команду. Передают мяч следующему игроку, а сами встают в конец колонны.

Правила игры: играют до тех пор, пока все игроки не выполнят задание. Выигрывает команда, у которой больше попаданий в кольцо.

Вариант 2

Задание тоже, только до кольца выполнить ведение мяча и бросок в кольцо.

Эстафета «Борьба за мяч»

Цель: совершенствование техники передачи мяча в движении.

Инвентарь и оборудование: баскетбольный мяч.

Подготовка: в игре участвуют 2 равных команды. Капитаны команд идут на середину площадки. Все остальные игроки, размещаются по площадке, встают парами: один игрок из одной команды, другой из другой команды.

Описание игры: преподаватель подбрасывает мяч между капитанами, которые стараются поймать его или отдать пас кому – либо из своих игроков.

Завладев мячом, играющий стремиться передать его кому – либо из своих игроков. Игроки другой команды отбивают, перехватывают мяч у противников и передают своим игрокам.

Задача играющих – сделать 10 передач подряд между своими игроками. Команда, которой это удается, зарабатывает очко. Играют от 10 до15 мин.

Правила игры:

- нельзя выдергивать мяч, можно выбивать его и перехватывать;
- если мяч вылетит за пределы площадки, то команда противников выбрасывает его с того места, где он перелетел границу;
- если за мяч схватывается одновременно два игрока, то судья останавливает игру свистком и бросает между ними спорный мяч;
- мяч можно вести только ударяя его о пол. Если игрок пробежал с мячом больше двух шагов, судья останавливает игру и мяч вбрасывает игрок другой команды с границы площадки напротив того места, где допущена ошибка;
- если во время передач мяч перехвачен противником, счет передач аннулируется и начинается вновь;
- если во время передач противник допустил грубость (вырвал мяч, умышленно толкнул), судья останавливает игру и отдает мяч команде, игрок который передавал мяч.

3.3. Игры с элементами волейбола

В занятиях с волейболистами подвижные игры и эстафеты могут быть использованы как для закрепления технических приемов, так и для обучения тактических действий. Преподаватель может подбирать игры для перемещений игроков и передач мяча.

В этом плане полезны игры способствующие ориентации в пространстве.

Эстафета с элементами волейбола

Цель: совершенствование техники передачи мяча.

Инвентарь и оборудование: волейбольные мячи.

Подготовка: играющие делятся на две равные команды и выстраиваются каждая в колонну по два, на расстоянии от 3 до 4 м друг от друга. Перед колоннами проводится стартовая черта. На расстоянии от 10 до 15 м от стартовой черты напротив каждой команды ставится какой-нибудь спортивный инвентарь. Парам, стоящим впереди колонн, дается по волейбольному мячу.

Описание игры: по команде «Внимание марш!» первые пары бегут вперед, передавая мяч друг другу по воздуху (волейбольная передача) до своего предмета, обегают его и возвращаются обратно, продолжая передавать мяч друг другу и т.д.

Правила игры:

- во время перебежки мяч можно только отбивать (как в волейболе), а не перебрасывать;

- если мяч во время передачи упал, игрок, уронивший мяч, должен поднять его и продолжать игру дальше;

- выигрывает команда, все пары которой выполнят задание раньше и получат меньше штрафных очков.

Игра «Встречная волейбольная пасовка над сеткой»

Цель: совершенствование техники передачи мяча.

Инвентарь и оборудование: волейбольные мячи, волейбольная сетка.

Подготовка: игроки делятся на две команды и выстраиваются в колонну по одному, разделившись в свою очередь пополам, размещаются на две стороны волейбольной площадки. Между ними волейбольная сетка. У впереди стоящих игроков одной половины команд по волейбольному мячу.

Описание игры: по сигналу игроки с мячом подбрасывают и отбивают его впереди стоящим игрокам во второй половине колонны. Игроки, стоящие впереди второй половины колонны, отбивают мяч обратно над сеткой и отходят в конец своей колонны. Таким образом, отбивает мяч каждый раз новый игрок, стоящий впереди.

Правила игры: выигрывает команда, которая быстрее и правильнее выполнит задание.

Игра «Волейбол с двумя мячами»

Цель: совершенствование техники игры в волейболе.

Инвентарь и оборудование: волейбольные мячи, волейбольная сетка.

Подготовка: игроки располагаются на площадке так же, как в волейболе.

Описание игры: по сигналу из-за линии подач в игру вводятся одновременно два мяча. Игроки каждой команды стараются как можно быстрее переправить мяч на противоположную сторону площадки, по возможности в незащищенное место.

Правила игры:

- команда проигрывает очко, если два мяча одновременно коснулись её половины площадки или игроков;

- партия заканчивается, когда одна из команд наберет 15 очков;
- игра состоит из трех или пяти партий;
- ошибкой считается, когда мяч попал в сетку или вышел за пределы площадки.

Игра «Мяч своему игроку»

Цель: совершенствование техники подачи мяча.

Инвентарь и оборудование: волейбольный мяч.

Подготовка: игроки располагаются на площадке, как для игры в волейбол, но один игрок («ловец») находится на половине противника и может занимать любое место на площадке.

Описание игры: по сигналу одна из команд производит подачу.

Игроки, принявшие мяч, разыгрывают его между собой третьим (вторым) касанием. Он перемещается по площадке, стремясь занять выгодную позицию.

Правила игры:

- если ловцу удалось поймать или задеть мяч, его команда получает одно очко и производит новую подачу.
- если мяч не дошел до «ловца», то команда теряет подачу.

3.4. Подвижные игры на занятиях легкой атлетикой

Широкое признание получает целенаправленное использование подвижных игр в занятиях легкой атлетикой. Данные практической работы подтверждают, что навыки в беге, прыжках приобретенные в игровых условиях не только легко перестраиваются при последующем изучении техники этих видов упражнений, но и облегчают дальнейшее овладение соответствующими приемами. Многообразие исходных положений, применяемых в игре обеспечивают хорошую подготовку бегуна на начальном этапе занятий. В играх занимающиеся выполняют всевозможные прыжки в положении присед, которые прекрасно укрепляют голеностопные суставы и мышцы ног. Игры рекомендуются либо в разминке, либо в конце основной части.

Подвижные игры, состоящие из рывков и пробежек, хорошо проводить после обычной разминки включающий медленный бег, подскоки в движении, различные упражнения для развития гибкости.

Встречная эстафета

Цель: совершенствование техники бега на короткие дистанции.

Инвентарь и оборудование: эстафетные палочки.

Подготовка: игроки делятся на две команды и строятся в две колонны, которые делятся пополам. Обе половины команды поворачиваются лицом друг к другу и отступают назад на 10-20м. Вторым игрокам стоящим впереди колонн на одной стороне площадки дается эстафетная палочка.

Описание игры: получившие палочку игроки бегут вперед, каждый к своей команде стоящей напротив, отдают палочку очередным игрокам и встают в конец колонны и т.д.

Правила игры:

- не заступать за стартовую линию;
- побеждает команда, раньше закончившая эстафету.

Круговая эстафета

Цель: развитие ловкости и внимания.

Инвентарь и оборудование: эстафетная палочка.

Подготовка: все играющие делятся на несколько команд и строятся каждая в колонну по одному, как спицы в колесе, спиной к центру. У впереди стоящих игроков по эстафетной палочке.

Описание игры: по сигналу они бегут влево, обегая колесо, подбегают к своей колонне и передают эстафету следующему впереди стоящему в команде, а сами встают в конец своей колонны.

Правила игры: играют до тех пор, пока все не примут участие в беге. Выигрывает команда, закончившая эстафету первой.

Эстафета «Наступление»

Цель: совершенствование техники низкого и высокого старта.

Подготовка: две команды, равные по числу игроков, выстраиваются за лицевыми линиями на противоположных сторонах площадки (зала) лицом к середине.

Описание игры: по указанию преподавателя игроки одной команды принимают положение высокого старта, а игроки второй команды, взявшись за руки, идут вперед, соблюдая равнение. Когда до стоящих на старте остается 2-3 шага, преподаватель дает свисток. «Наступавшие» расцепляют руки и бегом устремляются за линию своего дома. Игроки другой команды преследуют их, стараясь

осалить. После подсчета осаленных игроков наступление ведет другая команда.

Правила игры: после 3 – 4 перебежек подсчитывают общее число пойманных и объявляются лучшие спринтеры.

Эстафета «Сумей догнать»

Цель: развитие скоростной выносливости.

Подготовка: играют 20 человек. Участники располагаются на беговой дорожке стадиона, на одинаковой дистанции друг от друга. Например, если играют 16 человек, то на 400 – метровой дорожке они встают в 25 м один от другого.

Описание игры: по сигналу все игроки начинают бег, с низкого или высокого старта. Задача каждого не дать догнать себя тому, кто бежит сзади, и в то же время коснуться рукой впереди стоящего. Осаленные игроки выбывают из борьбы и идут в середину бегового круга. Остальные продолжают гонку.

Правила игры: играют до тех пор, пока не остается 1-игрок – победитель.

Эстафета «Кто быстрее»

Цель: совершенствование техники старта.

Инвентарь и оборудование: гимнастическая булава.

Подготовка: игроки делятся на 2 команды. На площадке с интервалом 30-40 м проводятся две параллельные линии, с наружной стороны которых в одну шеренгу выстраиваются по команде с последующим расчетом по порядку. Посередине между шеренгами ставится гимнастическая булава.

Описание игры: педагог называет произвольно какой-нибудь порядковый номер. Участники противостоящих шеренг, имеющие этот номер, бегут изо всех сил к булаве, стараясь схватить её быстрее соперника.

Тот, кому это удается, тут же убегает в свою шеренгу, а соперник пытается его догнать и запятнать рукой.

Правила игры:

- если игрок с булавой возвращается в свою шеренгу незапятнанным, то он приносит своей команде два выигрышных очка, а если его запятнают – то одно;

- выигрывает команда, игроки которой наберут большую сумму очков.

Контрольные вопросы

1. Что такое подвижные игры?
2. Назовите педагогические требования к проведению игр.
3. Перечислить подвижные игры элементами баскетбола.
4. Перечислить подвижные игры элементами волейбола.
5. Какие подвижные игры используются на занятиях по легкой атлетике?

Рекомендуемая литература

1. Элективные курсы по физической культуре и спорту : учебное пособие / С.Н. Блинков, В.А. Мезенцева, С.Е. Бородачева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 161 с.

2. Баскетбол : методические указания / А.Ф. Башмак, В.А. Мезенцева, О.А. Ишкина. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 36 с.

3. Физическая культура : учебное пособие / В.А. Мезенцева, А.Ф. Башмак. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 214 с.

4. Волейбол : методические указания / С.Е. Бородачева, О.А. Ишкина, В.А. Мезенцева – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 37 с.

5. Футбол : методические указания / В.А. Мезенцева, С.Е. Бородачева, А.Ф. Башмак – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 32 с.

6. Жуков, М.Н. Подвижные игры : учебник. – М. : «Академия», 2000. – 160 с.

7. Общая физическая подготовка : методические указания / С.Н. Блинков, В.А. Мезенцева, О.А. Ишкина, – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – 39 с.

Оглавление

Предисловие ...……..... 3

1. Значение подвижных игр……... 4

2. Методика, организация и проведение подвижных игр и эстафет……. 6

2.1. Характерные особенности подвижных игр и эстафет…….. 7

2.2. Педагогические требования к проведению игр…… 8

3. Подвижные игры и эстафеты по видам физкультурной деятельности…….. 9

3.1. Игры для развития физических качеств……..….. 10

3.2. Подвижные игры с элементами баскетбола……..…... 12

3.3. Игры с элементами волейбола…….….. 15

3.4. Подвижные игры на занятиях легкой атлетикой…….…. 17

Рекомендуемая литература…… 21

Учебное издание

Мезенцева Вера Анатольевна

ПОДВИЖНЫЕ ИГРЫ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 22.03.2021. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 1,34; печ. л. 1,44.
Тираж 50. Заказ № 34.

Издательско-библиотечный центр 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

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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Н. С. Шустова, О. И. Курлыков

ПРАВОВЕДЕНИЕ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2021

УДК 340
ББК 67.0я73
Ш97

Шустова, Н. С.

Ш97 Правоведение : методические указания / Н.С. Шустова, О.И. Курлыков. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021 – 36 с.

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по дисциплине «Правоведение», содержат все необходимое для этого: темы занятий, задания, литературу, нормативно-правовые акты, задачи, контрольные вопросы и перечень вопросов к зачету.

Методические указания предназначены для студентов очной и заочной форм обучения всех направлений и специальностей.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2021
© Шустова Н. С., Курлыков О. И., 2021

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания разработаны на основе рабочей программы по учебной дисциплине «Правоведение» в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

«Правоведение» представляет собой комплексную юридическую дисциплину, формирующую научные представления о государстве, о праве, правовом статусе личности, правах и обязанностях человека и гражданина, об основах некоторых отраслей российского права и действующем законодательстве Российской Федерации.

В процессе изучения основ правоведения студентам должны быть привиты навыки самостоятельной правоприменительной деятельности и научно - исследовательской работы, дана возможность ознакомления с основными проблемами теории государства и права, что должно способствовать формированию у них правового мышления.

Программой дисциплины предусмотрено чтение лекций и проведение семинарских занятий. В ходе изучения дисциплины студент, помимо посещения и конспектирования лекций и подготовки к семинарским занятиям, должен уделять внимание самостоятельной работе с учебной литературой и нормативно-правовыми актами.

Методические указания содержат описание 9 практических занятий, выполнение которых способствует закреплению теоретических знаний, развивает самостоятельность студентов.

Методические указания помимо пояснительного текста включают задания и контрольные вопросы, помогающие студенту выполнить главное в изученной теме и закрепить изученный материал.

ЗАНЯТИЕ 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ГОСУДАРСТВА

***Цель**: изучить понятие, признаки, функции и формы государства, сформировать представление о государственной власти, ознакомиться с понятием «гражданское общество»*

Государство – это политико-территориальная суверенная организация публичной власти, располагающая специальным аппаратом в целях осуществления управленческой, обеспечительной, охранительной функцией и способная делать свои веления обязательными для населения всей страны.

Государство обладает свойственными только ему признаками:

1. Система органов власти.
2. Территориальная организация власти.
3. Наличие суверенитета.
4. Право издавать законы
5. Своя экономическая система.
6. Взимание налогов.
7. Наличие собственной национальной валюты.
8. Наличие своей государственный символики: герба, гимна, флага, а также столицы.

Функции государства представляют собой основные направления его деятельности в политической, экономической, экологической и других сферах жизни общества. В связи с тем, что государство действует и внутри страны, и в международных отношениях, его функции делятся на внутренние и внешние,

Форма государства указывает как организованы государство и право, как они функционируют. Условно форма государства включает в себя форму правления, форму государственного устройства и форму политического режима.

Форма правления определяет, кому принадлежит власть, то есть это способ организации верховной государственной власти: *монархия* или *республика*. Основными формами правления являются монархия и республика.

В современном мире существуют три основные разновидности республики: парламентская, президентская, полупрезидентская.

Президентская	Полупрезидентская	Парламентская
Президент – глава государства и правительства	Президент – глава государства, разделяет высшую исполнительную власть с главой правительства	Президент – глава государства. Исполнительная власть принадлежит главе правительства
Правительство ответственно перед президентом и не ответственно перед парламентом	Правительство ответственно перед парламентом и частично – перед президентом. Президент не ответствен за действия правительства	Правительство ответственно только перед парламентом. За действия правительства ответствен его глава.
Президент имеет право издавать указы, имеющие силу закона	Президент имеет право издавать указы, получившие санкцию правительства	Президент имеет право отдавать распоряжения, согласованные с правительством

Формы государственного устройства: унитарное государство, федерация, конфедерация.

Политический режим: демократический режим, тоталитарный режим, авторитарный режим.

Задание 1. Перечислите признаки и функции государства.

Задание 2. Заполните таблицу 1.

Таблицу 1

Происхождение государства и права

Теория	Идеологи и периодизация	Основные идеи
Теологическая		
Патриархальная		
Договорная (естественно-правовая)		
Теория насилия		
Экономическая		
Органическая (биологическая)		
Психологическая		

Задание 3.Назовите виды форм правления и политических режимов на примере современных государств.

Контрольные вопросы

1. Что такое «государство»?
2. Каковы признаки государства?
3. Как взаимодействуют право и государство в современном мире?
4. Перечислите функции государства.
5. Определите форму современного российского государства.
6. Назовите государственную символику: герб, гимн и флаг, столицу современного российского государства.
7. Что такое гражданское общество? Из каких элементов оно состоит?
8. Какие виды органов государственной власти вы знаете?

ЗАНЯТИЕ 2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРАВА

***Цель**: изучить понятие и сущность права, его функции, ознакомиться с системой права, нормой правой, формами (источниками) права.*

Право – это совокупность норм (правил поведения), которые устанавливаются или санкционируются (утверждаются) государством, гарантирующим их исполнение властной принудительной силой, и регулируют общественные отношения.

Право характеризуется следующими основными чертами:

1. Характер права определяется экономическими, политическими, культурными, национальными и иными объективными условиями жизни общества.

2. Право регулирует наиболее важные, главные общественные отношения.

3. Право выражает волю и закрепляет интересы властвующего клана, элиты или большинства населения.

4. Право имеет всеобщий характер.

Функции права – это основные направления воздействия права на общество, выражающие существенные черты и свойства права. Выделяются следующие *функции права*: познавательная, коммуникативная, воспитательная, идеологическая, регулятивная, охранительная, распределительная, функция разрешения правовых конфликтов, осуществления правового контроля, оценочная и др.

Норма права – это установленное или санкционированное, т.е. утвержденное и охраняемое государством правило поведения, соответствующее интересам властвующего клана, слоя населения или большинства граждан, обязательное для исполнения всеми, на кого оно

распространяется, применяемое неопределенное количество раз и предусматривающее юридическую ответственность в случае его невыполнения.

Выделяются следующие характерные черты и признаки нормы права:

1. Норма права имеет общий характер.
2. Норма права регулирует внешнее поведение человека.
3. Норма права – обязательное правило поведения.
4. Норма права регулирует общественные отношения официально, открыто и публично.
5. Норма права рассчитана на многократное использование.
6. Нормы права содержатся в законах и других нормативных правовых актах.
7. Норма права предусматривает определенную юридическую ответственность, применяемую соответствующими государственными органами в случае ее невыполнения.

Правовые нормы объединяются в институты права, а институты в отрасли права, которая регулирует однородную сферу общественных отношений: конституционное право, гражданское право, трудовое право и другие отрасли права.

Источники права – это внешняя форма выражения и закрепления норм права, исходящая от государства.

Виды источников права:

- правовой обычай – не предусмотренное законодательством правило поведения, сложившиеся и широко применяемые в какой-либо деятельности, и выполнение которого обеспечивается государственным принуждением;

- юридический прецедент – придание нормативного характера решению суда по конкретному делу;

- нормативно-правовой акт – властное предписание государственных органов, устанавливающее, изменяющее и отменяющее нормы права: закон и подзаконный акт.

Задание 1. Назовите отрасли российского права.

Задание 2. Назовите элементы системы права

Задание 3.Что такое норма права?

Контрольные вопросы

1. Что такое «право»?
2. Назовите функции права.

3. Раскройте признаки, отличающие правовые нормы от иных социальных норм.
4. Что такое система права?
5. Назовите элементы «нормы права».
6. Что такое источник права? Приведите примеры источников права

ЗАНЯТИЕ 3. ПРАВООТНОШЕНИЯ

***Цель**: изучить понятие и состав правоотношения, юридические факты как основания его возникновения, изменения и прекращения правовых отношений, ознакомиться с участниками (субъектами) и объектами правоотношений.*

Правоотношение – это отношение, урегулированное нормами права, возникающие между юридически равными участниками, которые являются носителями субъективных гражданских прав и обязанностей, и которые возникают, изменяются и прекращаются на основе юридических фактов и обеспечиваются возможностью применения средств государственного принуждения.

Правоотношения включают:

- основания возникновения, изменения и прекращения;
- субъектный состав;
- объекты.
- содержание правоотношений – права и обязанности субъектов;

Основанием возникновения, изменения и прекращения правоотношений является юридический факт, т.е. *жизненные обстоятельства, с которыми нормативные акты связывают юридические последствия*. В зависимости от характера течения юридические факты делятся на: события и действия.

Участники правоотношений именуются ***субъектами***.

Субъектами правоотношений могут быть:

- физические лица (граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица с двойным гражданством и лица без гражданства);
- российские и иностранные юридические лица;
- Российская Федерация,
- субъекты Российской Федерации,
- муниципальные образования.

Для участия в правоотношениях субъектам необходимо иметь:

- ***правоспособность*** – это способность обладать правами и нести юридические обязанности;

- ***дееспособность*** – это способность своими действиями осуществлять права и исполнять юридические обязанности.

В соответствии с п. 2 ст. 17 Гражданского кодекса Российской Федерации правоспособность гражданина возникает в момент его рождения и прекращается смертью. В соответствии со ст. 21 Гражданского кодекса Российской Федерации дееспособность возникает в полном объеме с наступлением совершеннолетия, то есть по достижении восемнадцатилетнего возраста. За несовершеннолетних, не достигших четырнадцати лет (малолетних) сделки, могут совершать от их имени только их родители, усыновители или опекуны.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Создание юридического лица осуществляется путем первичной регистрации или путем реорганизации.

Объектами правоотношений являются материальные и духовные блага, по поводу которых субъекты права вступают между собой в правовые отношения (имущество, работы и услуги, информация, нематериальные блага).

Задание 1. Решите задачу.

Признанный в установленном законом порядке недееспособным гражданин Белов на протяжении нескольких месяцев покупал по одной авторучке в день в одном и том же магазине. Назначенная его опекуном жена принесла в магазин все приобретенные авторучки и потребовала от директора магазина вернуть оплаченные за них деньги. Директор магазина отказался выполнить требования жены Белова, сославшись на то, что Белов совершал мелкие бытовые сделки, которые любой гражданин вправе совершать самостоятельно.

Кто прав в этом споре?

Задание 2. Решите задачу

Аксенов, на иждивении которого после гибели родителей находились две малолетние сестры, продал Федорову трехкомнатную

квартиру, перешедшую к ним по наследству от отца. Сделка была совершена по инициативе Федорова, знавшего о тяжелом материальном положении Аксенова и его сестер. На вырученные от продажи средства Аксенов с сестрами приобрел двухкомнатную квартиру. Спустя полтора года Аксенов выяснил, что проданная им квартира оценивалась на рынке в тот период значительно выше той суммы, которая была уплачена Федоровым. Аксенов предъявил в суде иск о признании сделки недействительной, мотивируя свое требование, тем что Федоров воспользовался тяжелым материальным положением Аксенова и его малолетних сестер. В ходе судебного заседания выяснилось, что Федоров был осведомлен о ценах на квартиры, поскольку возглавлял одно из агентств по продаже недвижимости.

Решите дело.

Задание 3. Решите задачу

Александр Котов 17 лет и Мария Савельева 16 лет вступили в брак и решили заняться предпринимательской деятельностью, но в государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей им было отказано по причине того, что им нет еще 18 лет.

Правильно ли поступил регистрационный орган?

Задание 4. Решите задачу

Иван Коннов, 17,5 лет был принят на работу учеником техника-мастера на завод по трудовому договору, в связи с чем стал полностью дееспособным.

Кто принимает решение о полной дееспособности несовершеннолетнего?

Задание 4. Решите задачу

Любовь Иванова, 84 лет, лого находилась в психиатрической больнице и была признана недееспособной, ее дочь Галина, 65 лет, стала ее опекуном.

Какой орган имеет право признать Любовь Иванову недееспособной?

Контрольные вопросы

1.Дайте понятие правоотношения.

2. Что такое правоспособность физического лица?

3. Что такое дееспособность, когда она наступает?

4. Чем различается дееспособность несовершеннолетних от дееспособности малолетних граждан?

5. Что понимается под юридическим лицом?
6. Что такое объекты правоотношений?
7. Назовите классификацию объектов правоотношений.
8. Назовите виды юридических фактов.

ЗАНЯТИЕ 4. ПРАВОНАРУШЕНИЕ И ЮРИДИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

***Цель**: изучить понятие и признаки правонарушения, его состав и виды; понятие, принципы и виды юридической ответственности, основания возникновения*

Правонарушение – общественно опасное виновное деяние, (действие, бездействие), противоречащее нормам права и наносящее вред обществу

Деяние человека выражается или в виде конкретного действия, или в виде бездействия. Действие противоправно, если оно противоречит указанному в норме обязательному масштабу поведения. *Бездействие* – один из видов поведения. Оно противоправно, если закон предписывает действовать в соответствующих ситуациях.

Признаки правонарушения:

1) Правонарушение – это поведение, выражающееся в действии (бездействии). Не могут считаться правонарушением мысли чувства.

2) Это не просто поведение, а волевое поведение человека. Наблюдается наличие волевых действий, т.е. действий, зависящих от воли и сознания участников. Нельзя назвать правонарушением поведение, неконтролируемое сознанием.

3) Противоправность деяния.

4) Правонарушение нарушает интересы, обусловливающие право и охраняемые и, тем самым причиняет вред общественным и личным интересам, установленному правопорядку.

5) Это деяния дееспособных, вменяемых лиц, т.е. тех, кто достиг установленного законом возраста (как правило, 14-16 лет) и способен отдавать отчёт в своих действиях.

6) Виновность – индивид осознает, что действует противоправно, виновно (с умыслом или по неосторожности).

7) Наказуемость.

Состав правонарушения – это то, из чего состоит правонарушение, совокупность образующих его частей, или элементов, его структура: объект, субъект, Субъективная сторона, объективная сторона.

Правонарушения подразделяются на преступления и проступки. ***Преступления*** – это общественно опасные виновные деяния, предусмотренные уголовным законодательством. ***Проступки*** – противоправные деяния, имеющие меньшую степень опасности по сравнение с преступлением. *Виды проступков*: административные проступки; дисциплинарные проступки; гражданские проступки.

Понятие, принципы и виды юридической ответственности

Юридическая ответственность – это применение мер государственного принуждения к нарушителю за совершение противоправного деяния.

Принципы юридической ответственности:

Принцип законности.

Принцип справедливости.

Принцип ответственности за вину.

Принцип неотвратимости наказания.

Юридическая ответственность бывает следующих видов:

- административная ответственность;
- дисциплинарная ответственность**;**
- гражданско-правовая ответственность;
- уголовная ответственность;
- материальная ответственность.

Задание 1. Решите задачу

Пятнадцатилетний Иван Климов, торопясь на занятия в техникум, перебегал улицу перед близко идущим транспортом в пятидесяти метрах от подземного перехода, чем создал аварийную ситуацию.

Являются ли действия Климова правонарушением? Если да. То можно ли его привлечь к административной ответственности?

Задание 2. Решите задачу

В помещение пищеблока интерната появились крысы, являющиеся переносчиками различных заболеваний, которые создавали угрозу здоровью его воспитанников, проживающих в здании,

и сотрудников. Заведующая столовой Иванова мер по борьбе с грызунами не принимала и в течение длительного времени скрывала этот факт о руководства интерната.

Можно ли привлечь Иванову к ответственности?

Задание 3. Решите задачу

Хаванов с женой и 19-летней дочерью возвращался из поездки на дачу. Стремясь быстрее попасть домой, он проехал перекресток на красный сигнал светофора, при этом по неосторожности сбил пешехода, здоровью которого был нанесен тяжкий вред. В числе свидетелей преступления была его жена, которая отказалась давать показания.

Можно ли привлечь ее к уголовной ответственности?

Задание 4. Решите задачу

Коннов на принадлежащем ему дачном участке вырастил яблоневый сад. Сорта яблок были не только редкими, но и дорогими. Чтобы предотвратить хищение яблок, Егоров пропустил ток невысокой мощности вдоль своего забора. На требование соседей избрать иную меру охраны своего участка Егоров ответил, что он собственник и может делать все что угодно на своей территории. Хищения прекратились. Но, гуляя около дачи Коннова, семилетняя Настя Василева случайно коснулась забора. В результате этого девочка была серьезно травмирована. Родители Насти обратились с иском в суд.

Какие действия предпринял конов для защиты своей собственности? Правомерен ли иск родителей Насти Васильевой?

Задание 5. Решите задачу

С только что купленным в магазине «Зеленые купола» чайным сервизом Семенова переходила проезжую часть. По дороге в это время шел автобус с пассажирами. Его водитель Любимов, стараясь не задеть пешехода, пытался затормозить. Но так как после дождя дорога была мокрой и резкого торможения не получилось, коробка с сервизом, задетая краем автобуса, полетела в грязь. Любимов продолжил движение, а Семенова, собрав уцелевшую посуду, направилась домой.

Кого в данном случае необходимо привлечь к ответственности и к какой?

Задание 6. Решите задачу

Григорьев и Калинин, находившиеся в нетрезвом состоянии, пришли к Волкову и потребовали уплатить долг. Уходя, сказали, что вновь придут. Примерно через полчаса оба вернулись и снова

стали требовать деньги, причем Калинин ударил Волкова по лицу. Волков зашел в другую комнату, зарядил принадлежащее ему ружье, вернулся к своим «гостям» и предложил им убираться из квартиры. Поскольку Григорьев и Калинин не выходили, он стал стрелять и убил обоих, а затем сообщил в милицию и вызвал «Скорую помощь».

Чем характеризуется субъективная сторона содеянного Волковым?

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие правонарушению.
2. Какие виды правонарушений вы знаете?
3. Назовите элементы состава правонарушения.
4. Сформулируйте понятие юридической ответственности.
5. Назовите принципы юридической ответственности.
6. Какие виды юридической ответственности вы знаете?
7. В чем особенность каждого виды ответственности?
8. Что такое «презумпция невиновности»?

ЗАНЯТИЕ 5. ОСНОВЫ КОНСТИТУЦИОННОГО ПРАВА

***Цель**: изучить понятие, предмет, метод, систему, источники конституционного права, основы конституционного строя Российской Федерации, конституционный статус человека и гражданина, систему государственных органов*

Конституционное право – это отрасль российского права, регулирующая отношения, возникающие в процессе осуществления народовластия, охраняющих основные права и свободы человека, определяющая систему государственной власти.

Основным источником конституционного права Российской Федерации является Конституция Российской Федерации от 12.12 1993 г. К источникам конституционного права России входят также конституции и уставы субъектов РФ, федеральные конституционные законы, федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и другие нормативно-правовые акты. Нормы конституции обладают высшей юридической силой. На основе конституции и федеральных конституционных законов издаются все законы и иные (подзаконные) нормативные правовые

акты. Ни один издаваемый в стране правовой акт не может противоречить Конституции.

Основные признаки Конституции РФ 1993 года, вытекающие из её существа и выполняемых ею функций.

1. ***Конституция*** – нормативный акт, имеющий высшую юридическую силу, содержащий систему правовых норм, регулирующих отношения между человеком и обществом – с одной стороны, человеком и государством – с другой стороны, а также основы организации самого государства.

2. Конституция создает правовую основу для дальнейшего существования и развития как государства, так и всего общества, она имеет ярко выраженную идеологическую направленность, которая отражает совокупность социальных интересов и соотношение политических сил.

3. Конституция является правовой основой политической системы государства.

4. Конституционные положения направлены на воспитание гражданина, укрепление в обществе признанных общечеловеческих ценностей. К ним относятся права человека, демократия, самоуправление, права наций и народностей, отношения собственности и многое другое.

Конституционный строй – это определенная форма организации государства, закрепленная в его конституции и характеризует основные принципы, лежащие в основе взаимоотношений человека, общества и государства:

- демократический характер государства;
- признание человека, его прав и свобод высшей ценностью;
- правовой характер государства;
- социальный характер государства;
- федеративная форма государственного устройства;
- республиканская форма правления;
- признание частной собственности, равенство всех форм собственности;
- суверенитет;
- единое экономическое пространство.

Конституционный статус человека и гражданина. Правовой статус человека и гражданина представляет собой комплексный государственно-правовой институт, составной частью которого являются основные права, свободы и обязанности. В Конституции Российской Федерации 1993 г. впервые в законодательстве России

была выражена идея естественных, неотчуждаемых прав человека. Основополагающие принципы, определяющие характер взаимоотношений личности и государства:

– признание человека, его прав и свобод высшей социальной ценностью;

– обязанность государства соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина;

– признание прав и свобод человека и гражданина критерием деятельности государственной власти и основой содержания и применения российского законодательства;

– признание непосредственного характера прав и свобод человека и гражданина, их неотчуждаемость;

– признание и гарантированность прав и свобод человека и гражданина в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права;

– недопустимость отрицания и умаления других общепризнанных прав и свобод человека и гражданина;

– равенство всех перед законом и судом;

– равенство прав человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства и отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств.

Основные права и свободы можно классифицировать на основе важнейших сфер человеческой жизни: личные, политические, социально-экономические и культурные.

Задание 1. Решите задачу.

В федеративном государстве на референдуме по вопросу принятия проекта новой Конституции «за» проголосовало более 50% избирателей, причем в голосовании участвовало 70% всего населения, включенного в списки избирателей. Но в одной республике против проекта Конституции проголосовало более 60% избирателей.

Вступила ли в силу Конституция или следует считать голосование несостоявшимся? Вступила ли в силу Конституция в той республике, в которой большинство избирателей проголосовало «против»?

Задание 2. Решите задачу.

Одна из республик в составе РФ провела референдум о выходе из состава РФ. В результате 80% граждан, участвующих в референдуме, проголосовали «за» по вопросу о выходе из состава РФ. Тогда

парламент республики принял решение о выходе из состава России. При направлении решения в Совет Федерации было объявлено, что республика является государственным образованием на основании ч. 2 ст. 5 Конституции РФ и имеет свой суверенитет.

Возможен ли выход субъекта Федерации из состава РФ?

Задание 3. Решите задачу.

Супруги Ларины с друзьями отмечали» в своей квартире семейный праздник. После 23 ч они продолжали веселиться, танцевать, громко шуметь, чем беспокоили соседей. На замечания соседей Ларины не реагировала, Тогда соседи обратились в милицию. Однако Ларины дверь работникам милиции не открыли, сославшись на свое конституционное право.

Какое право граждан РФ имели в виду Ларины?

Задание 4. Решите задачу.

Российский гражданин Ломакин зарегистрировал брак с гражданкой Франции Дюбуа. Супруги проживали на территории Российской Федерации. Через год после регистрации брака в Москве у них родился ребенок. Ломакин настаивал на российском гражданстве ребенка, а Дюбуа – на французском.

К какому согласию должны прийти родители? Будет ли ребенок лицом без гражданства?

Задание 5. Решите задачу.

Иностранный гражданин Пауль Шнайдер, обучавшийся в аспирантуре сельскохозяйственного института, решил приобрести гражданство России, так как после аспирантуры ему предложили работу в Краснодарском крае.

Назовите, при каких основаниях и какими способами можно приобрести российское гражданство?

Задание 6. Решите задачу.

Журналистка районной газеты Митяева договорилась с директором школы-лицея Барановым о записи интервью. После проведения интервью Баранов попросил Митяеву перед выходом интервью в печать согласовать с ним окончательный текст. Митяева возразила, что это цензура, которая запрещена Конституцией РФ.

Чья точка зрения верна?

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы развития российской Конституции.
2. Что включает в себя содержание и структура Конституции РФ 1993 г?
3. Назовите юридически свойства Конституции РФ.

4. Дайте определение «основ конституционного строя».
5. Назовите принципы конституционного строя РФ.
6. Дайте характеристику основам федеративного устройства Российской Федерации.
7. Назовите виды субъектов Российской Федерации.
8. Какие формы собственности признаются и защищаются в Российской Федерации?
9. Назовите принципы правового статуса личности.
10. Дайте характеристику основным правам, свободам и обязанностям российских граждан.
11. Назовите гражданские и политические права и свободы гражданина.
12. Назовите экономические и социальные права гражданина.
13. В чем состоят конституционные обязанности граждан?

ЗАНЯТИЕ 6. ОСНОВЫ ГРАЖДАНСКОГО ПРАВА

***Цель**: изучить понятие, предмет, метод, систему и источники гражданского права, гражданские правоотношения, понятие права собственности, понятие договора и порядок его заключения, понятие и виды обязательств.*

Гражданское право – отрасль российского права, регулирующая имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли, имущественной самостоятельности участников.

1. ***Имущественные отношения*** – отношения, возникающие по поводу приобретения, использования и отчуждения имущества. Предметом таких отношений являются материальные блага: вещи, деньги, ценные бумаги, работы и услуги, информация.

2. Личные ***неимущественные отношения***:

- связанные с имущественными;
- не связанные с имущественными.

Существует два *метода правового регулирования* гражданских правоотношений:

Диспозитивный метод – предоставление сторонами возможности самостоятельно определять свои взаимоотношения. Так, граждане вправе заключить любой договор, даже если такой вид не предусмотрен гражданским законодательством. *Императивный метод* – предполагает строго определенную модель поведения сторон, нарушение которой влечет неблагоприятные для них последствия.

Например, несоблюдение правил о форме заключения сделки в предусмотренных законом случаях влечет ее недействительность.

Система гражданского права – совокупность элементов гражданского права, которые взаимодействуют между собой определенным образом. Гражданское право делится на общую и особенную части. *Общая часть* содержит нормы, регулирующие все отношения гражданского права, а именно следующие нормы:

1) о предмете гражданского права;
2) о принципах гражданского права;
3) о субъектах гражданского права;
4) об объектах гражданских прав;
5) об основаниях возникновения гражданских правоотношений;
6) о представительстве и доверенности;
7) о сроках.

Особенная часть содержит нормы, регулирующие отдельные виды отношений. Особенная часть делится на следующие подотрасли:

1) вещное право;
2) обязательственное право;
3) наследственное право;
4) права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.

Нормы гражданского права могут быть закреплены как в законах, так и в подзаконных нормативных актах. Источники гражданского права:

- Конституция Российской Федерации;
- нормы международного права и международные договоры Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- принятые в соответствии с Гражданским кодексом РФ федеральные законы;
- Указы Президента РФ,
- Постановления Правительства РФ;
- акты субъектов Российской Федерации;
- судебные решения.

Право собственности – это нормы права, закрепляющие, регулирующие и защищающие принадлежность материальных благ конкретным лицам, включает в себя право владения, пользования и распоряжения имуществом.

Владение – основанная на законе возможность иметь у себя имущество, содержать его в хозяйстве.

Пользование – основанная на законе возможность эксплуатации хозяйственного или иного использования имущества путем извлечения полезных свойств, его потребление.

Распоряжение – возможность определения юридической судьбы имущества путем изменения его принадлежности, состояния или назначения.

Понятие и виды договоров

Договор – это соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Основной принцип заключения договоров – *свобода договора,* который состоит из следующих элементов:

Содержание договора составляют его условия, закрепляющие права и обязанности сторон.

Выделяют следующие *условия* договора:

- существенные;
- обычные;
- случайные.

Для заключения договора необходимо достижение соглашения сторон по всем *существенным условиям* договора.

Обязательственное право является наиболее крупной подотраслью гражданского права. ***Обязательственное право*** – это совокупность гражданско-правовых норм, регулирующих отношения, связанные с передачей имущества в собственность или во временное пользование, выполнением работ, оказанием услуг, причинением вреда или неосновательным обогащением, посредством установления между конкретными лицами правоотношения, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие либо воздержаться от его совершения, а кредитор вправе требовать от должника исполнения указанной обязанности.

Сторонами в обязательстве могут быть: граждане, юридические лица, Российская Федерация, ее субъекты, муниципальные образования.

Способы обеспечения исполнения обязательств – это предусмотренные законом или договором специальные меры, стимулирующие должника к надлежащему исполнению обязательства под угрозой наступления определенных неблагоприятных последствий

путем наделения кредитора дополнительными правами по предупреждению или устранению неблагоприятных для него последствий на случай неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства.

Исполнение обязательства обеспечивается следующими способами: неустойка, залог; удержание вещи; поручительство; независимая гарантия; задаток; обеспечительный платёж; другие способы, предусмотренные законом или договором.

Задание 1. Решите задачи.

Захаров 10 апреля 2012 г. заключил с Климановым договор, в соответствии с которым обязался отремонтировать ванную комнату в квартире Климанова к 1 июня 2012 г. Выполнив работу к указанному сроку, Захаров потребовал, чтобы Климанов заплатил ему 105 тыс. руб., которые были указаны в договоре в качестве оплаты за выполненную работу. Климанов отказался выплатить данную сумму сразу, мотивировав это непредвиденными материальными затруднениями, но обещал уплатить сразу же, как только у него появятся деньги. В мае 2012 г. Захаров по почте прислал Иванову 50 тыс. руб. и написал письмо, в котором указал, что остальные деньги выплатит в ближайшее время. В октябре 2012 г. Захарова призвали на военную службу в Вооруженные Силы. После возвращения Захарова домой ему, срочно понадобились деньги, и, так как Климанов отказался уплатить причитающиеся ему 55 тыс. руб., Захаров в ноябре 2013 г. обратился с иском в суд с целью взыскать с Климанова эти деньги.

Допускается в данном случаи взыскание неустойки за просроченное исполнение обязательства?

Задание 2. Решите задачу.

Королев, которому срочно понадобились деньги, поспросил у Архипова взаймы 500 тыс. рублей на четыре месяца. Архипов согласился дать в долг эту сумму, но с условием, что Королев передаст ему в залог имеющуюся у последнего в собственности антикварную картину. Соглашение о займе было удостоверено распиской, которую Королев дал Архипову. Письменного соглашения о залоге заключено не было. Стоимость картины была оценена в 700 тыс. рублей. Через полгода Королев принес Архипову взятые в займы 500 тыс. рублей, однако последний отказался принять деньги, заявив, что, поскольку Королев просрочил возврат долга, картина стала его собственностью.

Проанализируйте ситуацию. Подготовьте письменную претензию к ответчику.

Задание 3. **Решите задачу.**

Муниципальная школа заключила с ООО «Молочные продукты» устный договор на поставку свежего коровьего молока в школьную столовую. Поставки осуществлялись ежедневно с 11:00 до 12:00 к входу в здание столовой. Через месяц ООО прекратило поставлять молоко, так как на его счёт от школы не поступило никаких средств. Обратившись к школе за разъяснениями, ООО узнало, что школа хотела лишь наладить деловые связи с ООО и считала, что осуществлённые поставки ООО производило в рекламных целях.

Является ли школа юридическим лицом? В какой форме должны заключаться сделки между юридическими лицами?

Задание 4. Решите задачу.

Наладчик Фёдоров дал плотнику Петрову в долг десять тысяч рублей. При заключении сделки присутствовали: жена Фёдорова, главный инженер завода Юрьев, бухгалтер отдела, в котором работают Фёдоров и Петров. Через три месяца, как было при свидетелях условлено, Петров деньги не отдал. Фёдоров обратился с иском в суд.

В какой форме должна быть заключена сделка между Фёдоровым и Петровым? Необходимы ли при её заключении свидетели?

Задание 5. Решите задачу.

Липкин заказал костюм в ателье. В назначенный срок костюм был готов, но оказался мал. Он явно не соответствовал тем меркам, которые были с него сняты. Сотрудники ателье убеждали его, что костюм великолепен, но Липкин стоял на своем, отказываясь его брать. Тогда к нему подошел заведующий ателье Веселовский и тихо посоветовал забрать костюм и исчезнуть, если жизнь дорога.

Как в данной ситуации может поступить Липкин, чтобы самому не нарушить закон?

Задание 6. Решите задачу.

В 1983 г. институтский приятель Семена Григорьевича оставил ему на хранение собрание сочинений Шекспира, кое-какие другие книги и скрипку. После отъезда он так и не дал о себе знать. В 1997 г. Семен Григорьевич, испытывая серьезные финансовые затруднения, решил продать скрипку, но засомневался, имеет ли он право это делать. Он знал, что по гражданскому законодательству после истечения пяти лет с момента приобретения молено стать законным собственником движимого имущества (институт приобретательной

давности, ст. 234 ГК). Но в то же время ему сказали, что эта норма появилась в законе только в 1995 г., а закон ведь обратной силы не имеет, подумал он.

Так может ли Семен Григорьевич продавать скрипку или ему придется ждать 2000 г., когда истечет пять лет с момента появления в ГК института приобретательной давности?

Контрольные вопросы

1. Какие виды общественных отношений регулирует гражданское право?
2. Назовите источники гражданского права.
3. Что такое договор?
4. Какие виды договоров вы знаете?
5. Что представляет собой содержание права собственности?
6. Что представляет собой обязательство?
7. Назовите способы обеспечения обязательств.
8. Какова ответственность за нарушение обязательств.

ЗАНЯТИЕ 7. ОСНОВЫ ТРУДОВОГО ПРАВА

***Цель**: изучить понятие, предмет, метод и источники трудового права, понятие и состав трудовых правоотношений, понятие трудового договора, рабочее время и время отдыха*

Трудовое право – это отрасль российского права, целями которой являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей (ст. 1 ТК РФ).

Предметом трудового права являются общественные отношения в сфере труда (трудовые отношения).

Метод трудового права можно охарактеризовать следующими признаками: Во-первых, сочетанием централизованного и локального регулирования общественных отношений. Этот признак отражает суть государственно-правового управления общественным трудом. *Во-вторых,* сочетанием договорного и императивного способов регулирования. Главная особенность *договорного способа регулирования В-третьих,* участием в регулировании общественных отношений трудовых коллективов и профсоюзных органов. *В-четвертых,* своеобразием способов защиты трудовых прав и обеспечения обязанностей.

Источники трудового права:

- Конституция РФ;
- правовые акты международных организаций,
- Трудовой кодекс РФ;
- федеральные законы;
- указы Президента РФ;
- Постановления Правительства РФ;
- нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;
- уставы, законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ;
- акты органов местного самоуправления;
- локальные акты

Трудовые правоотношения. ***Субъекты:*** трудоспособные граждане (работники), организации (работодатели), трудовые коллективы, профсоюзы и иные органы, представляющие права и интересы работников.

Как субъекты трудового права все граждане должны обладать фактической способностью к труду. Трудовая праводееспособность делится на полную, общую и специальную. Общая возникает с 16 лет, полная трудовая праводееспособность возникает с момента совершеннолетия, с 18 лет. Специальная возникает с момента заключения договора и существует до 16 лет.

Под организацией – работодателем понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, образованный в установленном законом порядке для набора работников, производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Работодатель как субъект трудового правоотношения должен обладать специальной трудовой правоспособностью, которую организация приобретает с момента государственной регистрации. Содержание специальной трудовой правоспособности включает в себя: право найма и увольнения работников; дисциплинарную власть работодателя; право расстановки и перемещения работника по своему усмотрению в производственном процессе. Объектом трудового правоотношения является то благо, по поводу которого возникает трудовое правоотношение.

В соответствии с трудовым законодательством объектом трудового отношения является наемный труд работника (личное выполнение работником за плату трудовой функции). Юридические факты, влекущие возникновение, изменение и прекращение юридических прав и обязанностей у субъектов трудового правоотношения (призыв работника на военную службу, смерть работника либо работодателя, совершение прогула, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), совершение по месту работы хищения).

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Рабочее время – время в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативно-правовыми актами относятся к рабочему времени.

Время отдыха – время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Задание 1. Решите задачу.

Константинов заключил договор с бригадой рабочих для ремонта и отделки своей новой квартиры в только что построенном доме. Эти рабочие являлись работниками строительной фирмы и вели отделочные работы в соседнем доме. Договор предусматривал, что ремонт будет закончен в течение шести месяцев, будет вестись из закупаемых Константиновым материалов и под его руковод-

ством. Оплата предусматривалась периодическая, по мере готовности отдельных помещений квартиры. Рабочие закончили ремонт раньше срока на один месяц и, получив оговоренное вознаграждение, стали требовать у Константинова выплатить им дополнительное вознаграждение: во-первых, они закончили ремонт досрочно, во-вторых, они работали у Константинова фактически сверхурочно, после окончания своей ежедневной работы в соседнем доме, а также в свои выходные. При этом рабочие ссылались на положения ст. 152-154 Трудового кодекса РФ.

Какие отношения сложились между работниками бригады и Константиновым в связи с ремонтом и отделкой его квартиры? Нормами какой отрасли права они регулируются? Подлежат ли удовлетворению требования рабочих, и если да, то в каком объеме?

Задание 2. Решите задачу.

В правилах внутреннего трудового распорядка предусмотрены следующие условия. «При наложении на работников дисциплинарных взысканий не связанных с увольнением (замечание, выговор), к ним могут быть применены следующие меры: ежегодный отпуск переносится с летнего на зимнее время; ежемесячная премия за безупречный труд не выплачивается; во время проводимого в организации ежемесячно «Дня здоровья» (дополнительного выходного дня) нарушители трудовой дисциплины осуществляют дежурство в организации».

Оцените законность включения в Правила внутреннего трудового распорядка перечисленных положений.

Задание 3. Решите задачу.

Заведующая складом готовой продукции Евдокимова 8 апреля 2005 г. подала заявление с просьбой об увольнении 22 апреля 2005 г. по собственному желанию в связи с выходом на пенсию. При передаче подотчетного имущества, вверенного ей по договору о полной материальной ответственности, в результате проверки была выявлена недостача на сумму 62 778 руб. В акте, оформленном по результатам проверки, Евдокимова записала, что в период, прошедший с момента последней инвентаризации, она отсутствовала несколько дней по болезни, в этот период по распоряжению заместителя генерального директора продукцию со склада отпускал другой работник. 22 апреля в отделе кадров Евдокимовой заявили, что им поступило распоряжение не оформлять её увольнение до тех пор, пока она не возместит сумму недостачи.

Правомерны ли действия отдела кадров? Есть ли основания для привлечения Евдокимовой к полной материальной ответственности? Что может предпринять Евдокимова для защиты своих прав? Какова ответственность работодателя за задержку выдачи трудовой книжки.

Задание 4. Решите задачу.

В связи с получением путевки в санаторий Семенову был предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Через три недели Семенов прислал телеграмму с просьбой продлить ему отпуск на десять календарных дней без сохранения зарплаты, в связи с тем, что ему представилась возможность продлить лечение. Ответа на телеграмму Семенов не получил. По окончании отпуска Семенов не явился на работу. После выхода на работу с опозданием на десять дней по требованию работодателя он написал объяснительную записку, в которой изложил все указанные выше обстоятельства. За самовольное продление отпуска на десять календарных дней Семенову был объявлен выговор. Семенов обжаловал приказ об объявлении выговора в комиссию по трудовым спорам.

Сформулируйте решение комиссии по трудовым спорам.

Контрольные вопросы

1. Определите место трудового права в общей системе права.
2. Каковы особенности метода правового регулирования трудовых отношения?
3. В чем суть государственной политике в сфере занятости населения?
4. Дайте определение и назовите признаки трудового договора.
5. Назовите содержание трудового договора.
6. Каков порядок перевода на другую работу работника?
7. Назовите виды рабочего времени и виды времени отдыха.

ЗАНЯТИЕ 8. ОСНОВЫ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПРАВА

***Цель**: изучить понятие, предмет, метод и источники административного права, государственное управление и административно-правовое регулирование.*

Административное право – представляет собой совокупность норм, регулирующих общественные отношения управленческой направленности, которые возникают в процессе осуществления органами исполнительной власти своих законодательно установленных полномочий.

Административное право регулирует управленческие отношения, складывающиеся как внутри системы исполнительной власти, так и в процессе ее реализации, а также в иных областях административной деятельности государства и других субъектов публичного управления, которым делегированы определенные полномочия организационно управленческого характера, в рамках которых реализуются ключевые административные функции (контроль, организация, регулирование и координация), предполагающие непосредственное управленческое воздействие на жизнедеятельность субъектов правовых отношений.

С учётом особенностей предмета административного права наиболее часто используется императивный метод. В связи с тем, что обязательной стороной регулируемых общественных отношений всегда является орган исполнительной власти или его должностное лицо, предписание исходит от них, а адресатом является другая сторона этого предписания. Все методы, используемые административным правом, рассчитаны на регулирование общественных отношений, в рамках которых отсутствует равенство их участников (это определяется тем, что орган исполнительной власти в административном правоотношении – обязательный субъект, наделённый в отношении обязанного объекта юридически властными полномочиями).

Источники административного права: Конституция Российской Федерации, законы Российской Федерации, постановления обеих палат Федерального, Кодекс об административных правонарушениях, Налоговый кодекс, нормативные указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации, акты субъектов РФ (нормы конституций республик и уставов иных субъектов РФ; законодательных актов представительных органов всех субъектов РФ; нормативных актов высших должностных лиц; нормативных актов правительств субъектов РФ), нормативные акты представительных и исполнительных органов местного самоуправления в случае наделения этих органов законом необходимыми государственными полномочиями. Административно-правовые нормы могут найти свое выражение в международных и межгосударственных договорах и соглашениях.

Под ***органами исполнительной власти*** понимается специальная организация, являющаяся частью государственного аппарата,

имеющая особую структуру, компетенцию и территориальные пределы деятельности. Эта организация образуется в порядке, установленном либо законом, либо нормативным правовым актом Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации. Органы исполнительной власти наделяются правом действовать от имени и по поручению государства во исполнение нормативных правовых актов и осуществлять для этого исполнительно-распорядительную деятельность. На органы исполнительной власти возлагается обязанность обеспечить реальное исполнение нормативных правовых актов в конкретных отраслях экономической, социально-культурной и административно политической сфер.

Задание 1. Решите задачу.

Группа студентов одного из вузов, отмечая успешное окончание летней сессии, жарили шашлык в лесу и оставили после себя незатушенный костер. Директор лесхоза оштрафовал каждого из них за нарушения правил пожарной безопасности и сообщил о происшедшем в институт, где ребята учились. В сентябре, когда студенты приступили к занятиям, директор института своим приказом объявил выговор всем студентам, принимавшим участникам в пикнике.

Правомерно ли наложены эти наказания?

Задание 2. Решите задачу.

Какие из перечисленных мер являются административными взысканиями?

1. Замечание. 2. Предупреждение. 3. Перевод на ниже оплачиваемую работу. 4. Строгий выговор. 5. Арест на 15 суток. 6. Увольнение. 7. Лишение водителя права управления транспортными средствами. 8. Штраф.

Задание 3. Решите задачу.

Ученик 9 класса Иван Кохин, не дозвонившись до своего одноклассника из телефона-автомата, ударил несколько раз телефонной трубкой по корпусу телефонного аппарата, в результате чего она пришла в негодность.

Являются ли действия Кохина правонарушениями? Можно ли его привлечь к ответственности?

Контрольные вопросы

1. Что такое управление?
2. Что такое субъект управления?
3. Что такое объект управления?
4. Каков общий механизм осуществления управления?
5. Из каких основных элементов состоит система управления?
6. Что такое государственное управление?
7. Что такое исполнительная власть?
8. Каковы характерные черты системы исполнительной власти?
9. Какие принципы организации исполнительной власти вы знаете?

ЗАНЯТИЕ 9. ОСНОВЫ СЕМЕЙНОГО ПРАВА

Цель: *изучить понятие, предмет, метод и источники семейного права, порядок заключения и прекращения брака, понятие брачного договора, алиментные обязательства членов семьи.*

Семейное право – это отрасль права, регулирующая личные неимущественные и связанные с ними имущественные отношения между членами семьи. Личные (неимущественные) отношения возникают при вступлении в брак и при прекращении брака, при выборе супругов фамилии при заключении и расторжении брака, при решении супругами вопросов материнства и отцовства, воспитания и образования детей и других вопросов жизни семьи. *Имущественные отношения* это отношения супругов по поводу общего и раздельного имущества, алиментные обязательства супругов, алиментные обязательства родителей и детей и другие отношения, являются производными от личных, так как возникают лишь при наличии последних и призваны обслуживать их.

Предмет семейного права – круг отношений между членами семьи, которые регулируются нормами семейного законодательства (условия и порядок вступления в брак, прекращения брака и признание его недействительным, отношения, возникающие из брака (между супругами) и кровного родства (между родителями и детьми, сестрами и братьями и другими близкими родственниками), усыновления, опеки и попечительства, принятие детей на воспитание в семью.

Метод семейного права включает в себя диспозитивные и императивные начала.

К числу основных нормативных актов можно отнести: Конституция Российской Федерации, СК РФ от 29.12.1995 № 223-ФЗ, ГК РФ (ч. 1-4), УК РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ, ФЗ «О государственном банке данных о детях, оставшихся без попечения родителей» от 16.04.2001 № 44-ФЗ, ФЗ «Об актах гражданского состояния» от 15.11.1997 № 143-ФЗ, ФЗ «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации» от 24.07.1998 № 124-ФЗ, Постановление Правительства РФ от 04.11.2006 N 654 (ред. от 19.12.2018) «О деятельности органов и организаций иностранных государств по усыновлению (удочерению) детей на территории Российской Федерации и контроле за ее осуществлением».

Порядок заключения и прекращения брака. Для заключения брака необходимы взаимное добровольное согласие мужчины и женщины, вступающих в брак, и достижение ими брачного возраста. Брачный возраст устанавливается в восемнадцать лет. При наличии уважительных причин органы местного самоуправления по месту жительства лиц, желающих вступить в брак, вправе по просьбе данных лиц разрешить вступить в брак лицам, достигшим возраста шестнадцати лет.

Брак прекращается вследствие смерти или вследствие объявления судом одного из супругов умершим. Брак может быть прекращен путем его расторжения по заявлению одного или обоих супругов, а также по заявлению опекуна супруга, признанного судом недееспособным. Муж не имеет права без согласия жены возбуждать дело о расторжении брака во время беременности жены и в течение года после рождения ребенка. При взаимном согласии на расторжение брака супругов, не имеющих общих несовершеннолетних детей, расторжение брака производится в органах записи актов гражданского состояния.

Брачный договор **–** признается соглашение лиц, вступающих в брак, или соглашение супругов, определяющее имущественные права и обязанности супругов в браке и (или) в случае его расторжения. Брачный договор может быть заключен как до государственной регистрации заключения брака, так и в любое время в период брака. Брачный договор, заключенный до государственной регистрации заключения брака, вступает в силу со дня государственной регистрации заключения брака. Брачный договор заключается в письменной форме и подлежит нотариальному удостоверению.

Алименты – это денежные средства на содержание несовершеннолетних детей или совершеннолетних нетрудоспособных

членов семьи. При отсутствии соглашения об уплате алиментов алименты на несовершеннолетних детей взыскиваются судом с их родителей ежемесячно в размере: на одного ребенка – одной четверти, на двух детей – одной трети, на трех и более детей – половины заработка и (или) иного дохода родителей. Размер этих долей может быть уменьшен или увеличен судом с учетом материального или семейного положения сторон и иных заслуживающих внимания обстоятельств. Родители обязаны содержать своих нетрудоспособных совершеннолетних детей, нуждающихся в помощи. При отсутствии соглашения об уплате алиментов размер алиментов на нетрудоспособных совершеннолетних детей определяется судом в твердой денежной сумме, подлежащей уплате ежемесячно, исходя из материального и семейного положения и других заслуживающих внимания интересов сторон. Трудоспособные совершеннолетние дети обязаны содержать своих нетрудоспособных нуждающихся в помощи родителей и заботиться о них. При отсутствии соглашения об уплате алиментов алименты на нетрудоспособных нуждающихся в помощи родителей взыскиваются с трудоспособных совершеннолетних детей в судебном порядке.

Задание 1. Решите задачу.

Громова и Дёмин проживали вместе и вели общее хозяйство, брак регистрировать не хотели. Через несколько лет отношения разладились, и они стали проживать отдельно. Громова подала в суд заявление о взыскании с Дёмина алиментов на своё содержание, так как нигде не работала и в период проживания с Дёминым находилась на его иждивении. *Какое решение должен вынести суд?*

Задание 2. Решите задачу.

Королёв подал в суд заявление о расторжении брака с Королёвой, в котором указал, что супружеские отношения с женой прекращены, и они живут в разных местах. Судья, выяснив, что Королёва имеет трёхмесячного сына и согласия на расторжения брака не даёт, отказал Королёву в приёме заявления. *Правильно ли поступил судья?*

Задание 3. Решите задачу.

Лукошкин (26 лет) обратился в суд с иском о взыскании алиментов со своего отца в размере 25% его заработка. В исковом заявлении он указал, что не работает, так как пишет диссертацию, что отец прекратил ему материально помогать восемь лет назад, но в суд он не обращался, поскольку его содержала жена. В настоящее время жена от него ушла, у него нет денег на питание и одежду.
Суд отказал Лукошкину в его требованиях. Почему?

Задание 4. Решите задачу.

В органы ЗАГСа обратились Иванов и Евдокимова с заявлением о заключении брака между ними. Они просили зарегистрировать брак в тот же день, поскольку Иванов получил повестку из военкомата и на следующий день отправляется к месту службы.

Как должен поступить орган ЗАГСа?

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие семейного права.
2. Назовите предмет семейного права.
3. Каков метод регулирования семейно-правовых отношений?
4. Назовите источники семейного законодательства.
5. Дайте понятие брака.
6. Каков порядок заключения брака?
7. Назовите основания признания брака недействительным.
8. Каковы последствия признания брака недействительным?
9. Каков порядок расторжения брака: в органах ЗАГСа, в судебном порядке?
10. Назовите основания прекращения брака.
11. Что такое алиментные обязательства членов семьи?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие государства и его типы.
2. Механизм государства, его внутренние и внешние функции.
3. Форма правления, форма государственного устройства, политический режим государства.
4. Понятие и сущность права.
5. Источники права.
6. Правовая норма и её структура.
7. Порядок реализации и применения правовой нормы.
8. Виды правовых норм.
9. Понятие правоотношения и его состав.
10. Участники (субъекты) правоотношений: понятие, виды, правосубъектность.
11. Понятие и виды юридических фактов.
12. Понятие, признаки и состав правонарушения.
13. Юридическая ответственность и её виды.
14. Основания привлечения лица к юридической ответственности.
15. Конституционный строй России: понятие, политические основы.
16. Основы правового статуса человека и гражданина и его принципы.
17. Гражданство РФ.

18. Понятие и принципы федеративного устройства России.
19. Конституционная система государственных органов Российской Федерации.
20. Предмет, метод и система гражданского права.
21. Понятие и виды сделок.
22. Формы сделок.
23. Недействительность сделки и её виды.
24. Понятие и исполнение обязательств по гражданскому праву.
25. Понятие права собственности, основания возникновения права собственности.
26. Виды права собственности: общая долевая и общая совместная.
27. Формы собственности.
28. Понятие защиты права собственности, способы защиты.
29. Принудительное прекращение права собственности.
30. Предмет, метод и система трудового права.
31. Трудовой договор: понятие и содержание.
32. Виды трудового договора.
33. Прекращение трудового договора: основания и порядок.
34. Понятие и виды рабочего времени и времени отдыха.
35. Особенности регулирования рабочего времени и времени отдыха в сельскохозяйственных предприятиях.
36. Понятие дисциплины труда.
37. Меры поощрений и наказаний.
38. Порядок наложения и снятия дисциплинарных взысканий.
39. Материальная ответственность по трудовому праву: понятие и виды.
40. Трудовые споры: понятие, виды, порядок разрешения.
41. Предмет, метод и система семейного права.
42. Понятие и принципы семейного права.
43. Понятие и признаки брака.
44. Порядок заключения и прекращения брака.
45. Содержание брачных правоотношений.
46. Общая характеристика алиментных обязательств.
47. Понятие административного проступка.
48. Основания и порядок привлечения к административной ответственности.
49. Понятие и виды административных наказаний.
50. Общие положения о наследовании в Российской Федерации.
51. Наследование по завещанию.
52. Наследование по закону.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция РФ с изменениями, принятыми на Общероссийском голосовании 1 июля 2020 года. Редакция 2021. – Москва : Эксмо, 2021. – 96 с.

2. Правоведение : учебник / Ю. А. Дмитриев, Л. Ю. Грудцына. – 660 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/178372.

3. Джунджузов, С. В. Основы российского права : учеб. пособ. / А. Д. Камзина, Е. В. Пахомова, Д. А. Сафонов, С. В. Джунджузов. – 2014. – 96 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/277717. 6.2.3.

4. Малахова, Л.И. Правовое регулирование предпринимательской деятельности : учеб. пособие / Л.И. Малахова. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2015. – 96 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/358177.

5. Административное право : практикум / Л. А. Гречина. – Ярославль : ЯрГУ, 2010. – 113 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/237799 .

6. Бондарь, С.П. Гражданское право в схемах и таблицах. Договорное право. Обязательственное право : учебное пособие / С.П. Бондарь. – М. : МГИ им. Е.Р. Дашковой, 2014. – 212 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/273381.

7. Трудовое право : курс лекций / О.В. Жданова, Н.В. Мирошниченко, И.Ф. Дедюхина, Д.С. Токмаков. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 99 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/314322 .

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 3
Занятие 1. Понятие и сущность государства …..…… 4
Занятие 2. Понятие и сущность права 6
Занятие 3. Правоотношение 8
Занятие 4. Правонарушение и юридическая ответственность 11
Занятие 5. Основы конституционного права 14
Занятие 6. Основы гражданского права 18
Занятие 7. Основы трудового право 23
Занятие 8. Основы административного право 27
Занятие 9. Основы семейного права 30
Вопросы для подготовки к зачету 34
Рекомендуемая литература 36

Учебное издание

Шустова Наталья Сергеевна
Курлыков Олег Игоревич

ПРАВОВЕДЕНИЕ
Методические указания

Подписано в печать 11.11.2021. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 2,09; печ. л. 2,25.
Тираж 50. Заказ № 2.

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.

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

УДК 33с5
М54

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 входит:

- 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 деятельность 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 деятельностей 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 неправильные формулировки основных определений, прямо относящихся к вопросу, или обучающийся вообще не может их дать, как и подтвердить свой ответ фактическими примерами. Такой ответ демонстрирует незнание материала дисциплины

Критерии оценки прохождения студентами 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__

Приложение 2

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

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 соотнести с историй 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 трудишься. 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, избиравшиеся 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 лествичная 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 сбегали 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 приказы 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 асессоров. В каждой коллегии размещалась канцелярия во главе с коллежским асессором и архивариусом.

Петр произвел существенные изменения и в сословиях. Служилые по отечеству 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 чиновник 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 поражении 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 уравнительное 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 разумеющихся 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) выборок**: 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 процентов 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 застать 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 «подкидыши»**. 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 выборок.

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 паблик 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 соответствие 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 информации 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 неквалифицированное 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, обслуживания 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 целости 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 отсекать 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 одноразовой 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 выборных 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 подзаголовки – 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 бэкграундер 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 освящает 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 а 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
Газеты	Гибкость, своевременность, хороший охват местных рынков, повсеместное признание и высокий уровень доверия аудитории	Кратковременность; низкое качество иллюстраций; небольшое количество случайных читателей
Телевидение	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
Радио	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
Журналы	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
Прямая почтовая рассылка	Высокая степень избирательности аудитории; гибкость; отсутствие конкуренции; возможность персонализации	Относительно высокие затраты на один контакт; образ «макулатурной почты»

Окончание табл. 1

1	2	3
Наружная реклама	Гибкость; возможность частого повторения рекламы; низкие затраты; низкий уровень конкуренции сообщений; хорошая позиционная избирательность	Отсутствие возможности выбирать конкретную аудиторию; ограничения в креативном плане
Интернет	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 глянцевые 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. Радиокомпании, 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 (ньюсмейкера), 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 возникала ситуация отсутствия вопросов, можно заранее попросить знакомых журналистов задать вопросы, позволяющие более полно раскрыть тему в интересующем устроителей 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 отклонятся 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, обусловливающей 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 сущностных 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 смыл

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 нежелаемые черты или качества людям, группам, организациям без достаточных на то оснований, а просто под влиянием эмоций или неосознаваемых причин.

Высокая регулирующая сила имиджа обусловливается 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, собственно, и 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 скрываемые 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-дятельности. 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 оклик).

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 массированной (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 массированной 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 семантация (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. Паблицитный 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 общественности
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 спланированных 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 общественностью 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 закрепленные 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

Фандра́йзинг, иногда *фандре́йзинг* (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 обычно 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 контролирующему 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 брэндинг.
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 re1ations (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 фиксировании 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 окружающем 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 некоторой 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 представителя-ми 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 (ньюсмейкера), получение информации из первых рук, возможность проверки сведении 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. techne – 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 отрабатывает 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

Имиджелогия 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 ввиду, что когда рыночное распределение не устраивает большинство населения, это чревато серьезными социальными конфликтами.

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

Рассмотрим позитивные или негативные условия и предпосылки государственного регулирования.

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Причины государственного регулирования экономики

Активное участие государства в экономической жизни обусловлено несколькими причинами:

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

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

Антимонопольстическое 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 обусловливается 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, обусловливающих 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 станы, безусловно, имеет свои собственные цели, на каждом конкретном этапе добивается их решения доступными

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

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

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

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

2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяйственном механизме

Система государственного регулирования российской экономики опирается на законодательство различного уровня.

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

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

Третий уровень составляют указы Президента и постановления Правительства страны, принятые на основе Конституции и федеральных законов.

Четвертый уровень образуют законодательные акты, принятые в регионах.

Пятый уровень составляют решения региональной исполнительной власти.

Шестой уровень занимают постановления местных законодательных органов (городских, районных, поселковых и т.п.).

Седьмой уровень охватывает решения местных административных органов.

При этом законодательные акты и решения нижестоящих органов управления не должны противоречить вышестоящим. Непосредственно на государстве лежит ответственность за создание законов и правил, регулирующих экономическую деятельность, поведение экономических агентов (производителей, потребителей, государства и пр.), а также контроль за их исполнением.

Так же различают три основных вида экономического регулирования:

- государственное;
- рыночное;
- корпорационное.

Оптимальное их сочетание требует органической увязки различных уровней государственного экономического регулирования. Если брать **уровни государственного регулирования экономики** по вертикали, то это будут: макро-, микро-, мезоуровень:

- макроуровень национальной экономики, а на современном этапе в известной мере и наднациональный уровень межгосударственных союзов, например, ЕС;
- мезоуровень – отдельные сектора экономики (АПК, ТЭК, ВПК), отрасли и регионы страны. Государственное регулирование экономики на этом уровне является составной частью промышленной политики государства;
- микроуровень – хозяйствующие субъекты (предприятие, фирма), производители и потребители, продавцы и покупатели.

Особенности государственного регулирования проявляются в **механизме государственного регулирования экономики**.

Контрольные вопросы

1. Чем определяется объективная необходимость развития экономики?
2. С помощью каких рычагов государство может воздействовать на экономику страны?
3. Какова цель государственного регулирования по мнению Т. Г. Морозовой?

4. Какое определение государственному регулированию экономики дает В. А. Добрынин?

5. На какие нормативные документы опирается система государственного регулирования российской экономики?

6. Перечислите уровни государственного регулирования экономики.

7. Охарактеризуйте уровни регулирования экономики.

8. Какие различают виды экономического регулирования экономики?

9. Почему необходимо изучать мировой опыт государственного регулирования экономики?

10. Приведите ключевые задачи, которые стоят перед государством в сегодняшней России.

3. МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

3.1. Функции государственного регулирования экономики

Государственные органы могут использовать целый арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны. К важнейшим из них относятся:

- управление ограниченными производственными ресурсами;
- налоговое регулирование экономики;
- монетаристские методы воздействия на экономическую систему.

Управление ограниченными производственными ресурсами представляет собой прямое распределение природных, трудовых, производственных, капитальных и инвестиционных ресурсов.

Налоговое регулирование экономики заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранным 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).

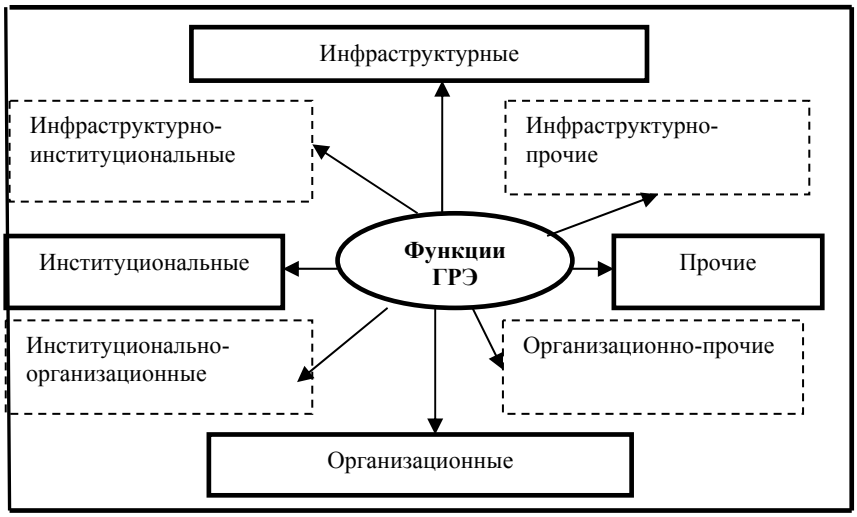


Рис. 1. Функции государственного регулирования экономики

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 немыслимо без формирования ценовой системы, обеспечивающей постоянство устойчивости предложения и спроса участников рынка на продовольственные и другие товары и т.д.

3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики

Анализ опыта российских и зарубежных авторов в области государственного регулирования экономики позволил выявить наиболее важные принципы, на основе которых органы власти смогут исполнить функции поддержки экономики.

1 принцип – рациональный **протекционизм**, который является основой формирования экономической безопасности страны.

Этот принцип составляют два аспекта: внутриэкономический, он затрагивает взаимоотношения отдельных отраслей внутри народного хозяйства, и внешнеэкономический, который характеризуется импортом и экспортом продукции. Закупка за рубежом материалов, комплектующих, машин, даже с более высоким качеством, в кризисных условиях оказывает дополнительное отрицательное влияние на ресурсное и финансовое состояние как отдельных хозяйствующих субъектов, так и страны в целом;

2 принцип – равное обеспечение **государственной поддержки** всех участников рынка вне зависимости от их правовой формы и взаимоотношений с властью;

3 принцип – прозрачность экономической политики, обеспечивающая равную доступность всех хозяйствующих субъектов к информации о государственной политике и о рынках;

4 принцип – единство и однообразие экономических условий на всем пространстве страны, условий работы на рынке Российской Федерации;

5 принцип – последовательность, преемственность и постоянство мер государственного регулирования народного хозяйства;

6 принцип – целевая направленность и стабильность мер государственной поддержки, адресное программное применение бюджетных средств;

7 принцип – обязательное исполнение обязательств, принятых на себя государством перед всеми субъектами рынка;

8 принцип – объединение принципов **индикативности и директивности** в регулировании экономики (с преобладанием первого). *Директивные подходы в регулировании* в условиях переходной экономики должны распространяться на государственные предприятия и, при необходимости, при проявлении чрезвычайных ситуаций. *Индикативные методы* предусматривают прогнозирование, разработку программ различного назначения, маркетинговое ориентирование предприятий;

9 принцип – принцип неразрывности социальных и экономических ориентиров. Содержание его заключается в том, что мероприятия государственного регулирования должны быть направлены не только на решение задач экономики, но и обращать внимание на сформировавшиеся ценности людей, типы поведения их различных групп, социальные особенности;

10 принцип – принцип программирования. Составление и реализация программ в сфере развития экономики представляют собой, во-первых, форму воздействия на конкурентную ситуацию, снижающую отрицательные результаты; во-вторых, позволяют согласовать интересы, механизмы, инструменты регулирования [10, 12].

На основе представленных принципов государственного регулирования предлагается классификация, позволяющая

определить степень эффективности мероприятий государственного регулирования отдельных отраслей экономики.

Основным критерием применительно к данной классификации является одновременное применение всех принципов государственного регулирования.

Рассматриваемые принципы имеют одинаковое влияние на цели государственного регулирования. Поэтому их величину принимаем как равную по своему значению.

Выделим четыре уровня эффективности государственного регулирования экономики:

– максимальная эффективность;

– средняя степень эффективности;

– минимальная степень эффективности;

– хаотическое государственное регулирование.

Максимальная степень эффективности – это идеальный вариант, при котором одновременно выполняются все десять принципов, что приводит к резкому росту эффективности государственной поддержки за счет возникшего синергетического эффекта (max=10). Максимальная степень эффективности государственного регулирования принимает вид:

$$y = 10,$$

где у – 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:

$$3 \le y \le 6.$$

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 частотности, в процессы формирования цены, доходности производства, а именно: фиксирование цен или допущение их определенного роста, желательно вместе с заработной платой, стабилизация показателей кредитно-денежной системы, применение квот.

Косвенные методы определяют применение косвенного воздействия на рыночное окружение. Это непрямые меры финансовой и кредитно-денежной политики, **налогообложение, субсидирование**, стимулирование внешнеэкономической деятельности, меры валютного контроля.

Государство обычно стремится к применению этих методов в зависимости от складывающейся ситуации в экономике: соотношение конкурентных и регулирующих сил на конкретных рынках, состояние конъюнктуры рынка.

Выделим основные группы инструментов государственного регулирования экономики:

- внешнеэкономические;
- бюджетные;
- административные;
- инфраструктурные;
- прочие (рис. 2).

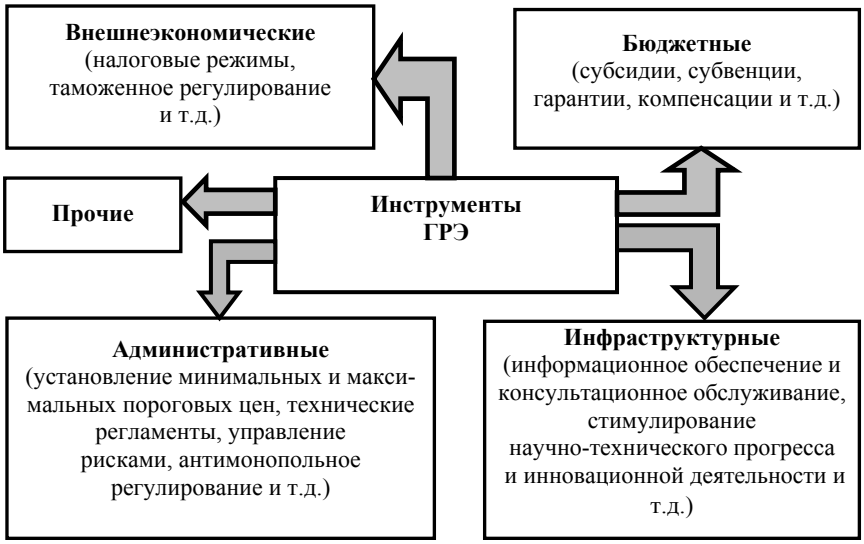


Рис. 2. Инструменты государственного регулирования экономики

В существующих условиях государственное регулирование экономики, используя различные инструменты, должно обеспечивать реализацию структурных изменений, способствовать сокращению снижения производства, создавать предпосылки для его развития и, как результат, более полно обеспечивать потребности населения и экономики в продукции народного хозяйства.

Контрольные вопросы

1. Какой арсенал средств воздействия на экономическое развитие страны могут использовать государственные органы?
2. Что необходимо для создания условий успешного развития экономики?
3. Перечислите основные функции государственного регулирования экономики.

4. Охарактеризуйте принципы государственного регулирования экономики.

5. Приведите классификацию принципов государственного регулирования экономики.

6. В чем заключается сущность модели оптимального функционирования государственного регулирования экономики?

7. В рамках каких направлений используются различные методы и инструменты государственного регулирования экономики?

8. Какие существуют методы государственного регулирования экономики?

9. Как государство применяет прямые и косвенные методы государственного регулирования экономики?

10. Назовите основные инструменты государственного регулирования экономики.

4. ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ ЭКОНОМИКИ

4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ

Наборы задач, решаемых правительствами при регулировании экономики, определяются как общими закономерностями функционирования современных рыночных систем, так и конкретными потребностями, условиями определенной страны. Применительно к современной России можно выделить несколько задач, решаемых в ходе государственного регулирования экономики.

Во-первых, обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.

Во-вторых, осуществление эффективного преобразования экономической системы страны с целью повышения результативности и гибкости ее институтов.

В-третьих, защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.

В-четвертых, защита социально-экономических прав и свобод человека и гражданина.

Первая задача решается в основном усилиями предприятий, фирм и корпораций. В условиях «идеального» рынка она могла бы гипотетически реализовываться и без участия государства. Однако современный рынок не может функционировать без государственной экономики.

Для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста нужна целостная экономическая политика общенационального масштаба. Это подразумевает адекватное конструирование и совершенствование государственных институтов, воздействующих на экономические интересы субъектов хозяйствования.

Предполагается также реализация государственного заказа и национальных инвестиционных программ по особо значимым для общества направлениям.

Сегодня экономическая политика в стране, равнозначной России, непременно должна быть инновационно-ориентированной.

Это требует особых мер со стороны государства по поддержке науки, образования и инновационного предпринимательства.

Вторая задача – трансформация экономической системы страны. В определенном смысле ее можно расценивать как иное выражение первой. Она по определению подразумевает, что в ходе своей трансформации, система достигает высокой хозяйственной и социальной результативности, сориентированной на устойчивый экономический рост. Трансформация экономической системы страны, имея в виду создание современной и высокоэффективной рыночной экономики, предполагает широкий круг реформационных действий, которые характеризуются сложными параметрами и требуют особого контроля со стороны государства.

Решающее значение в этом блоке задач имеет формирование необходимых для высокоэффективной экономики рыночных институтов, преобразование и совершенствование системы государственного управления.

Третья задача – внешнеэкономическая. Она связана с поддержкой государством самостоятельности и идентичности экономической системы страны в отношениях с внешним миром. Известно, что современные международные экономические отношения пронизаны духом глобализма. Национальные экономические интересы могут оттесняться на второй и даже третий план под мощным давлением интересов транснационального капитала. Поэтому задача отстаивать во внешнеэкономических отношениях национальные интересы страны не утратила своего значения. Она стала более многогранной и сложной.

Российская Федерация слишком долгое время жила в условиях государственной монополии на внешнеэкономические связи и их относительной ограниченности в сравнении с масштабами внутренней экономики. Теперь в условиях почти полной открытости российской экономики глобальному миру внешнеэкономические аспекты государственного регулирования обретают стратегическое значение. Они связаны с преодолением многих потенциальных угроз для национальной безопасности.

Четвертая задача – защита социально-экономических прав и свобод. Главной целью государственного регулирования экономики выступает создание благоприятных условий для повышения уровня жизни населения страны. Все меры, принимаемые государственными органами и чиновниками, должны быть пронизаны

пониманием указанной цели. Для её достижения им необходимо демонстрировать максимальную эффективность и рациональность принимаемых решений.

Перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга. Практически, исходя из акцентов, рождаемых периодом реформ, они вращаются вокруг стратегии и тактики преобразования экономической системы страны, как стержневой проблемы.

4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономики

Государственное регулирование экономики как системное явление предполагает наличие объектов и субъектов.

Объекты государственного регулирования экономики – это сферы, отрасли, регионы, социально-экономические процессы, экономика в целом, то есть все то, на что направлена регулирующая деятельность государства для обеспечения условий эффективного функционирования национальной экономики.

В последние десятилетия спектр объектов регулирования значительно расширился. Объектами государственного регулирования в большей степени становятся общие условия существования и развития общества. К ним относятся проблемы окружающей среды и сфера международного сотрудничества, оборонные и энергетические объекты, а также организации, выполняющие общегосударственные функции, в том числе обеспечивающие военно-экономическую безопасность. Государство берет на себя заботу о производстве общественных товаров и услуг. Оно финансирует расходы на оборону, содержание правоохранительных органов и расходы на социальные нужды.

К основным объектам государственного регулирования экономики относятся:

- структура экономики в ее отраслевом, региональном, секторальном и воспроизводственном аспектах, экономические циклы;
- формы собственности;
- материальные и финансовые ресурсы страны и др.

Немаловажным объектом государственного регулирования экономики является накопление капитала. Производство,

присвоение и капитализация прибыли всегда служат главной целью хозяйственной деятельности в рыночной экономике.

Соотношение между спросом и предложением рабочей силы должно удовлетворять потребность экономики в квалифицированных и дисциплинированных работниках, заработная плата которых служит для них достаточной мотивацией к труду. Нежелательное и резкое снижение занятости ведет к увеличению числа безработных, снижению потребительского спроса, налоговых поступлений, росту налогов и прочим негативным последствиям.

Особое внимание государственное регулирование экономики уделяет обращению денег. Основное направление регулирования денежного обращения – это борьба с инфляцией, представляющей одну из серьезнейших опасностей для экономики.

Одним из важнейших объектов регулирования являются цены. Динамика и структура цен объективно отражают состояние экономики. В то же время сами цены сильно влияют на структуру экономики, условия капиталовложений, устойчивость национальных валют.

Объекты государственного регулирования экономики различают в зависимости от уровня решаемых ими задач и методов решений. Это следующие иерархические уровни:

- ✓ уровень фирмы, региона, отрасли, сектора экономики (промышленность, сельское хозяйство, услуги);
- ✓ хозяйства в целом;
- ✓ глобальный (социальные отношения, экология);
- ✓ уровень наднациональный (экономико-политические отношения с зарубежными странами, различные интеграционные процессы).

При этом невозможно сказать, какой из этих уровней является доминирующим, а какой – вторичным, поскольку они все действуют в рамках одной системы.

Субъектами государственного регулирования экономики являются законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

Государственную власть в Российской Федерации осуществляют: Президент Российской Федерации, Федеральное Собрание (Совет Федерации и Государственная Дума), Правительство Российской Федерации, суды Российской Федерации.

Государственную власть в субъектах Российской Федерации осуществляют образуемые ими органы государственной власти. Разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляется конституцией, федеральными и иными договорами о разграничении объектов ведения и полномочий.

Контрольные вопросы

1. Что необходимо для достижения устойчивого и социально ориентированного экономического роста страны?
2. В чем заключается сущность инновационно-ориентированной экономической политики в стране?
3. Перечислите обобщенные задачи, которые должны решаться государством в ходе регулирования экономики РФ.
4. Почему перечисленные главные задачи государственного регулирования тесно переплетены и дополняют друг друга?
5. Что представляет собой внешнеэкономическая деятельность страны?
6. Дайте определение объекту государственного регулирования экономики.
7. В чем заключается сущность основного направления регулирования денежного обращения?
8. Кто является субъектом государственного регулирования экономики?
9. В чем заключается трансформация экономической системы страны?
10. Охарактеризуйте понятие государственная монополия.

5. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

5.1. Развитие концепции меркантилизма в России

Русский меркантилизм возник гораздо позднее, чем в Западной Европе и соответственно имел свои особенности.

Первоначальное накопление капитала в России началось в XVII в. и происходило это в основном за счет внутренних источников. В этот период формируется всероссийский внутренний рынок, возникают первые промышленные мануфактуры. Российские экономисты начинают предлагать государям проекты переустройства общества.

Своеобразие меркантилизма в России заключалось в том, что его элементы перемешивались с более зрелыми принципами торгового баланса: с одной стороны отображал преимущественно интересы купечества, а с другой – был принципиально отличным от западноевропейского меркантилизма. Если представители последнего источником богатства считали внешнюю торговлю, то в центре внимания российских меркантилистов было развитие производителей страны.

XVII в. был отмечен новым этапом в развитии русской экономической мысли. Предпринимались попытки теоретически обосновать необходимость преодоления экономического отставания России от европейских государств и проведение экономических реформ. Государство ставит задачу привлечения в казну драгоценных металлов в связи с отсутствием рудников по их добыче. И постепенно переходит к проведению меркантилистской политики. С теоретическим обоснованием меркантилизма выступает ряд политических деятелей, которые с целью ликвидации экономического отставания страны, обеспечения ее самостоятельности предложили осуществление экономических реформ.

Среди первых представителей русского меркантилизма можно выделить псковского дворянина А. Л. Ордина-Нащокина. С его именем связывают разработку Новоторгового устава 1667 г., который определил дальнейшее направление внешнеторговой политики и внес существенный вклад в разработку торгового законодательства России.

Во введении к уставу А. Л. Ордин-Нащокин призывал русских купцов к созданию торговых компаний, чтобы устанавливать твердые и высокие цены на русские товары, конкурировать с иностранными купцами. Новоторговый устав включал вопросы организации таможенного обложения, а также статьи, регулирующие иностранную торговлю. Фактически А. Л. Ордин-Нащокин сформулировал основы таможенного протекционизма.

По уставу иностранные купцы должны были уплачивать таможенные пошлины только иностранной валютой, что способствовало привлечению в государственную казну иностранного серебра. Иностранец должен был платить рублевую пошлину (6%) и проезжую пошлину (10%). Причем иностранная валюта принималась в казну по пониженному курсу. В то же время русские купцы должны были платить только рублевую пошлину, которая была ниже, чем для иностранцев, примерно 5%.

А. Л. Ордин-Нащокин предлагал ограничивать торговлю с иностранцами двумя ярмарками, но организовывать свободную и беспошлинную торговлю. Таким образом, целью таможенного обложения стало стремление к привлечению в страну и удержанию драгоценных металлов, покровительству отечественной торговле и купечеству, достижению благоприятного торгового баланса.

Для компенсации потерь казны вследствие освобождения от таможенных пошлин он устанавливал взнос в казну в размере одной трети суммы, которую иностранцы затрачивали на покупку товаров, серебряными деньгами, в иностранной валюте. В Новоторговом уставе формулировались принципы финансовой политики. В нем была установлена строгая регламентация торговли и контроля над ввозом и вывозом золота и серебра с целью обеспечения активного денежного баланса. А. Л. Ордин-Нащокин попытался организовать систему кредитования торговли. В частности, предлагая создать «земскую избу», выполняющую функции своеобразного банка.

Меркантилистские идеи также содержались в сочинениях одного из первых российских экономистов Ю. А. Крижанича. Он призывал к ограничению торговли иностранных купцов, организации государственной торговли, предоставлению купцам займов без взимания процентов, предотвращению вывоза промышленного сырья.

Одним из первых русских меркантилистов, создавших стройную систему экономических взглядов, был И. Т. Посошков. Он ставил задачей экономической политики достижение «всенародного обогащения».

В области развития промышленности И. Т. Посошков предполагал:

* строительство заводов за счет средств казны с последующей передачей их в частные руки;
* развитие мелкой промышленности и ее регламентацию;
* введение цехового устройства;
* поощрение изобретательства;
* разведку недр.

В области государственных доходов И. Т Посошков призывал к сокращению налогов с крестьян и введению обложения дворянства.

Развитие России в XVII в., которое привело к экономическому и политическому объединению страны, создало предпосылки для проведения экономических преобразований. Они были осуществлены в первой четверти XVIII в. и связаны с деятельностью Петра I, который на практике воплощал экономическую политику меркантилизма. Для экономической политики в тот период были характерны принципы позднего меркантилизма.

Признавалась важность развития промышленности, рассчитанной на вытеснение с русского рынка иностранных товаров, поощрение экспорта русских промышленных изделий, достижение благоприятного торгового баланса.

В 1724 г. издан первый в России таможенный тариф. Пошлины дифференцировались, удерживались в иностранной валюте и принимались в казну по пониженному курсу. С расширением рыночных отношений набравший силу класс предпринимателей начал рассматривать государственное вмешательство и связанные с этим ограничения как помеху своей деятельности. Неудивительно, что пришедшие в конце XVIII в. на смену меркантилизму идеи экономического либерализма, негативно оценивавшего государственное вмешательство в экономику, сразу нашли огромное число поклонников.

В царствование Александра III промышленная политика правительства, основанная ранее на принципах свободной конкуренции, либеральной таможенной политики, «свободы» отношений

между предпринимателями и рабочими, сменяется политикой государственного регулирования экономических и социальных отношений. Протекционизм, высокие таможенные пошлины на ввозимую из-за границы промышленную продукцию, помощь одним отраслям и некоторое сдерживание других, введение регламентации условий фабрично-заводского труда – основные направления этого регулирования.

Налоговое бремя на каждого жителя России было самым низким в мире. Казна стремилась повышать свои доходы не за счёт роста налогов, а путём повышения доходности государственных предприятий. Так, например, выплата процентов государственных долгов в основном обеспечивалось за счёт доходов от эксплуатации государственных железных дорог.

5.2. Государственное регулирование экономики в СССР

Особенность первых лет переходного периода состояла в том, что нужно было одновременно «оживить», привести в движение почти остановившийся производственный организм и сформировать по существу заново систему его управления, то есть нужно было не просто восстановить разрушенное, наладить расстроенные межхозяйственные связи, но и перейти к планомерному функционированию и развитию экономики в целом.

При создании качественно новой системы управления экономикой учитывался и опыт государственного регулирования производства, накопленный в дореволюционной России.

В годы первой мировой войны в русской промышленности были созданы государственно-монополистические органы для контроля и регулирования военного производства. Весьма широкие полномочия имело тогда особое совещание по обороне: распределение заказов, принуждение предприятий к приему таких заказов и их выполнению, регулирование материальных запасов, цен, зарплаты.

В июле 1917 года в качестве единого регулирующего центра был создан Главный экономический комитет. Страна была разделена на 11 районов и в каждом районе действовали соответствующие уполномоченные и комитеты.

Высший Совет народного хозяйства, созданный в конце 1917 года, сделал много для создания системы управления

и налаживания работы промышленности в новых послереволюционных условиях. Шел постоянный поиск рациональной организационной структуры, сочетающей 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 государственный план 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 увеличивалось, 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 Обороны (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 масштабности решаемых при этом социальных задач, различают несколько моделей государственного регулирования экономики: немецкую, французскую, шведскую.

Модель социального рыночного хозяйства ФРГ сформировалась в послевоенной Германии в результате хозяйственной реформы, основоположником и организатором которой был министр народного хозяйства ФРГ, а затем ее канцлер Л. Эрхард.

В экономике Германии государству отведены, главным образом, регулирующие функции в интересах обеспечения свободы

конкуренции, устойчивости цен, высокой занятости, внешнеэкономической динамики и сбалансированности. Государственное влияние на развитие отдельных отраслей и экономики осуществляется с помощью инструментов налоговой, кредитно-финансовой, таможенной, инвестиционной, антимонопольной политики, а также политики в сфере занятости. Правительство ФРГ основное внимание уделяет росту экономики и занятости населения.

Центральная задача **экономической политики государства** – сокращение безработицы. Ключ к обеспечению большей занятости лежит в увеличении объёма инвестиций и в инновациях, создающих перспективные рабочие места. Цель государства – создать большее количество рабочих мест, открыть перспективы в сфере занятости.

Регулирующие функции в области экономики от имени государства выполняют ряд министерств и ведомств ФРГ и, в первую очередь, Федеральное министерство экономики и технологий, Министерство финансов и Министерство продовольствия, сельского хозяйства и защиты прав потребителей Германии. Помимо указанных министерств в экономическом блоке регулирующие функции государства несут и другие федеральные ведомства, в том числе, Федеральное министерство транспорта, строительства и жилищного хозяйства, Федеральное министерство по защите окружающей среды, природы и безопасности ядерной энергетики, и, частично, Федеральное министерство экономического сотрудничества и развития Германии. Кроме того, есть ряд федеральных государственных и полугосударственных ведомств и организаций, которые выполняют функции регулирования или содействия немецкой экономике.

Значительна роль государства в оказании поддержки предпринимателей и экспортёров. Причём, эта помощь осуществляется за счёт федеральных и земельных бюджетов порой в отношении целых отраслей.

Государственной поддержкой охвачены и разработки в области НИОКР (до 50% расходов фирм), в том числе в области альтернативных видов энергии, энергосберегающие и природоохранные технологии, малое и среднее предпринимательство, в частности, ремесленное производство.

Особенно сильно влияние государства в аграрном секторе. Регулирование производства сельскохозяйственной продукции происходит как с помощью стимулирующих методов, так и 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 относится 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 государства. 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 внерыночном 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 устанавливается Советом Министров ЕС, а базисные цены на продукцию черной металлургии – Европейской организацией угля и стали.

В США государством регулируется от 5 до 10% цен, в основном сельскохозяйственных, Японии – 39%, Австрии и Швейцарии до 50%.

Практически во всех странах с развитой рыночной экономикой вопросами ценообразования занимаются государственные органы и организации: в США – Министерство сельского хозяйства и Комиссия по ценам; Австрии – соответствующие подразделения Министерства экономики и Министерства сельского и лесного хозяйства; Швейцарии – Федеральное ведомство по контролю за ценами; Франции – Управление конкуренции и потребления, утверждающее допустимую величину увеличения тарифов и продажных цен в государственных предприятиях; Швеции – Государственное управление цен и конкуренции. В то же время государственными структурами развитых стран применяются достаточно эластичные методы ценового регулирования. Так, в соответствующих министерствах при активном участии компаний определяется минимальный уровень цен, при которых последние могут нормально функционировать. Задача правительственных органов состоит в том, чтобы вскрыть дополнительные резервы для сокращения издержек и обосновать возможность снижения цен.

В Германии и Великобритании применяется либерально-косвенная система государственного регулирования экономики посредством экономических рычагов. Особая роль при этом

отводится торгово-промышленным палатам – бесприбыльным организациям с добровольным членством бизнеса. Торгово-промышленные палаты определяют воздействие вновь принимаемых и действующих законодательных актов на деятельность своих участников, вносят на обсуждение государственных органов их повседневные проблемы, стараясь добиться наиболее благоприятных для них формулировок законодательных актов, и в целом осуществляют функцию совершенствования взаимодействия представителей государственного регулирования с бизнесом.

7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европейском Союзе

В процессе формирования и совершенствования системы государственной поддержки сельского хозяйства необходимо обобщение зарубежного опыта государственного регулирования, выявление общих его принципов и приоритетов.

Многие известные ученые в своих работах анализируют направления, методы, цели, уровень государственного вмешательства в сельское хозяйство в разных странах. Обобщая мировой опыт, С. В. Жаргалова разделила страны мира, в зависимости от проводимой политики в сельском хозяйстве, на три основные группы:

- импортоориентированные страны – импортируют 70% и более сельскохозяйственной продукции (Южная Корея, Африка и др.);
- экспортоориентированные страны – страны, имеющие благоприятный климат в области сельского хозяйства (США, Канада, Япония, Новая Зеландия и т.д.);
- страны с протекционистской политикой самообеспечения свининой (страны ЕС – Эстония, Венгрия, Румыния, Латвия, Литва, Чехия, Словакия и т.д.) [15].

По мнению В. С. Крылова, главные направления регулирующей деятельности государства в большинстве развитых стран в сфере сельского хозяйства ориентированы на следующие мероприятия:

– гарантированную максимальную обеспеченность государства сельскохозяйственными продуктами;

– поддержку стабильной экономической ситуации в сельском хозяйстве;

– достижение максимального уровня доходности в сельском хозяйстве, создающего его привлекательность для инвестиций;

– ограничение избыточного производства;

– гарантию конкурентоспособного участия отечественных производителей в международном разделении труда [19].

Так же для защиты сельскохозяйственных производителей в США и странах Западной Европы созданы механизмы защиты внутренних рынков. Именно необходимость защиты отечественного производителя и потребителя стало основной причиной формирования единой сельскохозяйственной политики Европейского Союза в области сельского хозяйства, где инструментами защиты внутреннего рынка стали таможенные пошлины и компенсационные платежи, призванные выравнивать 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 встретилась 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 рамах 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 перощипальной 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 направленны 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 инициируется, 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 отчётности;
- 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 РАЗВИТЯ ЭКОНОМИКИ РФ

9.1. Состояние экономики в Российской Федерации

Современная экономика России ведет свой отсчет с 1991 года – с распада СССР и образования Российской Федерации. В начале 1990-х годов в экономике России произошел отказ от плановой системы в пользу рыночной модели. Прежде всего, данный процесс был вызван объективной необходимостью вывода национальной экономики из затяжного кризиса. Формирование рыночной экономики происходило достаточно медленными темпами и характеризовалось снижением уровня основных макроэкономических показателей, и лишь к 1999 году, по мнению экспертов, в экономической и финансовой сферах наметились пути стабилизации и перспективы развития [1].

Российская экономика на современном этапе развития переживает существенные изменения, демонстрируя довольно позитивную динамику макроэкономических показателей, в частности в сфере темпов роста основных отраслей экономики: обрабатывающая, добывающая промышленность, оптовая и розничная торговля, строительство, а также темпов прироста инвестиций в основной капитал. Однако не все отрасли российской экономики развиваются сейчас одинаковыми темпами. Такая динамика была прервана введенными против России санкциями. Именно с их введением ограничились множественные торговые связи со странами ЕС и США.

Основным торговым партнером России в 2014 г. являлся ЕС, на долю которого приходилось 47% импортных поставок и 62% экспорта российской продукции. Однако, с введением санкций внешнеторговый оборот со странам ЕС снизился в 2015 г. на 7,3%, при этом экспорт уменьшился на 6%, а импорт на 10,1 %. В настоящее время лидирующими партнерами среди стран ЕС являются Нидерланды (товарооборот уменьшился на 2,7%), Германия (товарооборот уменьшился на 6,7%) и Италия (товарооборот уменьшился на 8,8%). Стоит отметить, что из-за прекращения торговых отношений с некоторыми западными странами Россия начала укреплять существующие рыночные позиции на территории Азии, Африки и Южной Америки. Прежде всего укрепляются 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 ранках, 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 господрядчиков.

Устранение существующих проблем является приоритетной задачей для Правительства Российской Федерации и основывается на разработке и принятии комплекса мер для повышения устойчивости функционирования российской экономики. Одной из важнейших задач на ближайшую перспективу является создание условий для «перелива» части выручки от внешнеэкономической деятельности топливно-сырьевых отраслей в развитие обрабатывающих отраслей промышленности.

Кроме основных причин стагнации российской экономики существует множество других немаловажных проблем. Таких, как высокие темпы инфляции, низкий уровень производительности труда и высокотехнологичного сектора, слабое развитие банковской системы и др.

Для дальнейшего развития России необходимо провести жесткую экономическую политику, направленную на интенсификацию многих отраслей, достижение значительного объема иностранных инвестиций, переориентацию расходной части государственного бюджета.

Контрольные вопросы

1. Какие изменения на современном этапе развития переживает российская экономика?
2. О каких перспективах развития экономики можно говорить сегодня?
3. Что оказывает положительное воздействие на социально-экономическую сферу страны в последние годы?
4. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ для создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?
5. Какие отрасли развиваются стремительно, а какие сталкиваются с трудностями в РФ?
6. Какую тенденцию имеет объем иностранных инвестиций в РФ в последние годы?

7. Какие прогнозы дают экономисты на ближайшую перспективу в области социально-экономического развития?

8. Какие попытки предпринимаются Правительством РФ в целях создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности?

9. Дайте определение стагнации и санкциям.

10. Перечислите мероприятия, необходимые для дальнейшего успешного развития РФ.

10. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЕГИОНОВ

10.1. Понятие «государственное регулирование регионов»

Под государственным регулированием регионального развития понимают воздействие на экономическую, финансовую, социальную, инвестиционную и другую деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации в целях устойчивого и сбалансированного функционирования регионов, повышения уровня жизни населения.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется в целях реализации принципов федеративных отношений и обеспечения целостности Российской Федерации. Основными задачами государственного регулирования регионального развития являются:

– обеспечение условий для повышения уровня жизни населения и для сокращения различий социально-экономического развития в регионах;

– формирование единого экономического, социального и правового пространства Российской Федерации с учётом интересов и приоритетов территориального и регионального развития;

– создание условий для устойчивого и сбалансированного функционирования систем жизнедеятельности регионов;

– содействие развитию условий формирования территориальной структуры экономики Российской Федерации на основе использования ресурсов регионов;

– создание условий и механизмов повышения активности и ответственности регионов в решении федеральных и региональных проблем социально-экономического развития Российской Федерации.

Государственное регулирование регионального развития осуществляется на основе следующих принципов:

1. государственная и территориальная целостность Российской Федерации;

2. равноправие между субъектами Российской Федерации и в их отношениях с органами государственной власти Российской Федерации;

3. согласование интересов Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

4. единство системы государственной власти в Российской Федерации;

5. разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти субъектов Российской Федерации;

6. самостоятельное осуществление полномочий органами государственной власти субъектов Российской Федерации вне пределов ведения Российской Федерации и полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации;

7. равенство условий хозяйствования в конкурентной среде и свободное перемещение рабочей силы, товаров и услуг на территории Российской Федерации;

8. учёт интересов ассоциаций экономического взаимодействия субъектов Российской Федерации;

9. учёт интересов коренных малочисленных народов и защита мест их компактного проживания [13].

Субъектами регулирования регионального развития выступают:

1. Республики, края, области, города федерального значения, которые реализует свои интересы через высшие законодательные органы и через принятие соответствующих федеральных законов.

2. Президент и его нормативно-правовые акты в виде указов.

3. Правительство и его министерства, которые принимают решения и постановления, подкрепляемые денежными средствами, реализуют федеральные законы и указы Президента.

На федеральном уровне регулирование территориального развития в основном осуществляется в виде государственной поддержки или помощи отдельным регионам. Помощь может быть правового, финансового, экономического характера, но, в общем и целом, это поддержка в качестве основных своих целей предполагает:

- стимулирование развития территории;
- активизирование социальной мобильности населения в регионах (организованная миграция);
- создание условий для становления социально значимых полюсов роста;

- оперативное реагирование на образование различных бедствий.

Государственное регулирование выстраивается по определенной модели, которая включает в себя несколько основных блоков:

✓ блок формирования. В рамках данного блока образуется идеология государственного регулирования, формируется структура правового обеспечения этого регулирования, проводится анализ приоритетов, возможностей государства в той или иной сфере территориального развития. Основная задача блока формирования – это обосновать логику дальнейших действий, придать им законченный характер;

✓ блок ресурсов. Этот блок составляют финансовые, имущественные, природные, социально-интеллектуальные, административные ресурсы, которые будут выделены на целевое решение задач, уже поставленных формирующим блоком. Можно отнести сюда часть негосударственных средств для решения этих задач;

✓ блок реализации. Он структурно не однороден. Включает разнонаправленные действия, политические решения, нормативно-правовые акты, которые устанавливают на отдельных территориях особые организационно-правовые режимы хозяйственной деятельности, ликвидацию последствий и катастроф, меры финансовой поддержки регионов через систему субсидий, субвенций, дотаций;

✓ блок контроля. Данный блок включает законодательно обеспеченные меры постоянного отслеживания хода реализации мероприятий государственного регулирования развития территории.

10.2. Особенности региональной политики в России

Региональная политика в России учитывает следующие особенности, которые определяют специфические черты во взаимодействии Центра и регионов:

1. Россия имеет самую большую в мире территорию и огромный многоресурсный экономический потенциал.

2. Россия – многонациональная страна.

3. Существует резкая дифференциация в природно-климатических, экономических условиях, уровне жизни населения и др.

4. Разные стартовые условия регионов при переходе от централизованной системы управления к рыночным отношениям хозяйствования.

Меры государственного воздействия на развитие регионов во многом определяются характерными особенностями регионального развития. Сегодня в России одна из основных проблем – неснижающаяся региональная асимметрия. По характеру и темпам развития регионы можно условно разделить на несколько типов. В их числе выделяются развитые (опорные) и проблемные регионы [3, 5].

Государственная региональная политика в опорных регионах направлена на обеспечение наибольшей свободы и конкуренции товаропроизводителей, всемерной активизации экономической деятельности с учетом имеющихся здесь благоприятных предпосылок. Это предполагает массовое привлечение капитала в производственную сферу, прежде всего в современные отрасли обрабатывающей промышленности с высокими технологиями.

Развитые регионы призваны быть лидерами активных структурных преобразований на принципах экономики постиндустриального типа, формирования наукоемких, высокопроизводительных и ресурсосберегающих, а также экспортных и импортозамещающих производств, сервисных видов услуг.

Среди механизмов регулирования социально-экономического развития опорных регионов важнейшая роль отводится широкому использованию потенциала частно-предпринимательских, особенно коллективной (акционерной), форм рыночного хозяйствования при ограничении прямой государственной помощи. Государство призвано посредством налоговой и кредитной политики поощрять акционерный бизнес. Отлаженные кредитные и налоговые инструменты могут стать здесь важнейшими рычагами хозяйственно-предпринимательской активности.

Проблемные регионы различаются по характеру факторов, угнетающих развитие. Основными типами проблемных регионов в современной ситуации являются: депрессивные, отстающие, кризисные, а также регионы особого стратегического значения [4, 34].

Тип депрессивных регионов характеризуется сравнительно высоким уровнем экономического потенциала, значительной долей промышленности, повышенной квалификацией местных трудовых ресурсов. Однако из-за низкой конкурентоспособности

профилирующих отраслей, нарушения снабженческо-сырьевых связей (легкая промышленность и др.) или переориентации стратегического курса (относительно ВПК) эти регионы теперь отличаются глубоким спадом производства, высокой безработицей (главным образом структурной), малой инвестиционной активностью, низким уровнем финансово-бюджетной обеспеченности и реальных доходов населения и его резким социальным расслоением. К этой категории территорий следует относить не только субъекты федерации, но и конкретные части областей, краев и республик в составе России, что позволит оказывать целевую помощь депрессивным местностям, не распространяя ее на развитые центры субъектов Федерации.

Основной формой поддержки депрессивных регионов является концентрация уже предусмотренных нормативно-законодательными актами методов и механизмов поддержки предпринимательства, привлечения частных (в том числе иностранных) инвестиций, содействие инвестиционной активности, реструктуризации предприятий, переподготовке кадров с целью обеспечения доступа к действующим каналам финансовой помощи.

Отстающие в экономическом отношении регионы характеризуются чрезмерно низкими душевыми доходами населения и недостаточным производственным и финансовым потенциалом по сравнению с основной массой регионов страны. В ряде регионов, относимых к этой группе, социально-экономическая ситуация усложняется политическими, этническими, криминальными, экологическими проблемами.

Основными путями решения этих проблем являются: осуществление централизованных инвестиций из федеральных источников на новое строительство, главным образом в сфере промышленности, инфраструктуры (производственной, общехозяйственной и социальной), а также стимулирование частных капиталовложений в отдельные секторы экономики посредством льготных кредитов и налогов. Для регионов с крайне низким уровнем бюджетной обеспеченности разрабатываются программы по созданию льготного режима бюджетных взаимоотношений. Слаборазвитые регионы требуют усиления механизмов государственного регулирования экономики.

Проблемы кризисных регионов, отличающихся экстремальным характером экономических, социально-политических и 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 государственного 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 ЭФЕКТИВНОСТИ 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 непрямые 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 рассмотрение на многостороннем уровне торгово-политического режима России на предмет его соответствия нормам ВТО.

После представления в 1998 году Россией первоначальных предложений по доступу на рынок товаров и по уровню поддержки сельского хозяйства начались переговоры на двустороннем уровне. В 1999 году членам ВТО была передана первая редакция Перечня специфических обязательств по доступу на рынок услуг и проект Списка изъятий из режима наибольшего благоприятствования (РНБ). Начиная с 2000 года переговоры стали носить полномасштабный характер, то есть охватывать все аспекты процесса присоединения России к ВТО.

На современном этапе в состав ВТО входят 60 стран-членов (27 стран-членов Европейского Сообщества (ЕС) – как один член). С февраля 2007 г. в состав РГ вошел Вьетнам, в мае 2007 г. – Саудовская Аравия, в декабре 2007 г. членом РГ стали Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ).

В переговоры по тарифным вопросам было вовлечено в различной степени свыше 50 членов ВТО, по доступу на рынок услуг – около 30. По итогам этих переговоров подписывались соответствующие двусторонние протоколы об их завершении.

Согласно установленным процедурам переговоры по системным вопросам на многостороннем уровне проходили в Секретариате ВТО в Женеве.

13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО

Основой для проведения переговоров являлись документы и предложения, утверждаемые Правительством Российской Федерации. В рамках процесса присоединения российская делегация проводила переговоры по четырем направлениям:

Переговоры по тарифным вопросам. Их цель – определение максимального уровня («связывания») ставок ввозных таможенных пошлин по всей Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности, право на применение которых Россия получила после присоединения к ВТО.

К настоящему моменту переговоры по условиям доступа иностранных товаров на российский рынок завершены со всеми членами Рабочей группы по присоединению России к ВТО: ЕС, США, Китай, Корея, Новая Зеландия, Венесуэла, Мексика, Норвегия, Аргентина, Бразилия, Япония, Индия, Канада, Саудовская Аравия, Армения, Гонконг, Кувейт, Марокко, ЮАР и др.

Уровень таможенной защиты сельского хозяйства не уменьшился ни по одному из базовых сельскохозяйственных товаров, а по ряду из них Россия имела право даже увеличивать ставки таможенных пошлин на переходный период.

Переговоры по сельскохозяйственной проблематике. Помимо обсуждения тарифных аспектов, переговоры охватывают вопросы допустимых объемов внутренней господдержки аграрного сектора (AMS) в рамках так называемой «желтой корзины» (субсидии, подлежащие сокращению), а также уровня экспортных субсидий на сельхозтовары и продовольствие. Рассмотрение этих вопросов, как правило, проходило в ходе многосторонних консультаций с участием членов «квадро» (США, ЕС, Япония, Канада), стран Кернской группы (ведущие либерально настроенные экспортеры сельхозпродукции) и других заинтересованных государств. Данные переговоры носили крайне сложный характер.

Переговоры по доступу на рынок услуг имели своей целью согласование условий доступа иностранных услуг и поставщиков услуг на российский рынок. К настоящему времени подписаны протоколы по доступу на рынок услуг с 28 членами: Австралия, Бразилия, Болгария, Канада, Чили, Китай, Доминиканская республика, Гондурас, ЕС, Эквадор, Египет, Венгрия, Индия, Япония, Корея, Мексика, Новая Зеландия, Норвегия, Панама, Парагвай,

Сингапур, Швейцария, Тайвань, Таиланд, Турция, Уругвай, США, Венесуэла.

Наиболее сложно переговоры продвигались по «таким чувствительным» секторам сферы услуг как финансовые и «энергетические» услуги, доступ на российский рынок которых представляет особый коммерческий интерес для ведущих стран – членов ВТО. Кроме того, некоторые страны были весьма заинтересованы в улучшении условий доступа на российский рынок поставщиков услуг, являющихся физическими лицами (Индия, Канада, Швейцария).

По итогам завершившихся переговоров Россия согласилась принять обязательства примерно по 116 секторам услуг из 155 секторов, предусмотренных классификацией ВТО. В некоторых случаях позиция России предусматривает более жесткие условия работы иностранных поставщиков услуг на российском рынке по сравнению с условиями, предусмотренными действующим законодательством (например, услуги, связанные с энергетикой, часть транспортных услуг, часть медицинских услуг и пр.). Такая позиция позволит, при необходимости, использовать дополнительные инструменты защиты национальных поставщиков услуг от иностранной конкуренции в будущем.

Переговоры по системным вопросам. Они посвящены определению мер, которые Россия должна будет предпринять в области законодательства и его правоприменения для выполнения своих обязательств как члена ВТО. Основой для переговоров являлся документ, в котором были изложены права и обязательства, которые Россия приняла бы на себя по итогам всех переговоров. Запросные требования стран ВТО в этой сфере в целом можно разделить на три группы:

1) несоответствие российского законодательства и правоприменительной практики положениям ВТО. Основные обеспокоенности членов 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 требовалит 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 соответствие 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 применяет 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 соревнование 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 продукцией, сырьем и продовольствием. Закупочные интервенции осуществляются в случаях, когда рыночные цены на сельскохозяйственные продукцию, сырье и продовольствие опускаются ниже минимального уровня, или в случае, когда товаропроизводители в сфере агропромышленного производства не в состоянии реализовать сельскохозяйственные продукцию, сырье и продовольствие из-за сокращения спроса на них.

Залоговые цены (ставки) применяются при залоге сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия с целью получения сельхозтоваропроизводителями необходимых кредитных ресурсов.

«Зеленая корзина» ВТО включает меры государственной поддержки, не оказывающие или оказывающие минимальное «искажающее» воздействие на торговлю или производство (научные исследования, подготовка и повышение квалификации кадров, информационно-консультационное обслуживание, ветеринарные и фитосанитарные мероприятия, контроль за безопасностью продуктов питания, содействие сбыту сельскохозяйственный 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, произведённые на территории Российской Федерации и закупленные при проведении государственных закупочных интервенций.

Интервенционные цены – цены закупочных и товарных интервенций. Применяются при проведении операций, цель которых состоит в ликвидации избытка или дефицита продукции на рынке, сопровождающихся резкими колебаниями цен.

Консолидированный бюджет – свод бюджетов всех уровней бюджетной системы государства РФ на соответствующей территории.

Косвенные формы государственного регулирования характеризуются тем, что государство не влияет прямо на принимаемые субъектами экономические решения.

Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства (CNS) – форма количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции – чем выше коэффициент, тем больше степень изоляции.

«Красная корзина» ВТО – мероприятия, к которым относятся экспортные субсидии и субсидии, направленные на поощрение использования местных товаров по отношению к импортируемым (прямые экспортные субсидии; программы, допускающие удержание валюты, либо любая подобная практика, которая влечет за собой выплату премии при экспорте; внутренние транспортные и фрахтовые тарифы для экспортных отгрузок, устанавливаемые или взимаемые на более льготных условиях по сравнению с перевозками на внутреннем рынке и т.п.).

Крестьянское (фермерское) хозяйство представляет собой форму свободного предпринимательства в аграрном секторе экономики, осуществляемого на принципах экономической выгоды.

Либерализация торговли – регулирование торговли преимущественно тарифными методами, отказ от количественных ограничений; последовательное сокращение уровня таможенных пошлин с целью развития международной торговли благодаря специализации на производстве конкурентоспособной продукции.

Личное подсобное хозяйство – форма непредпринимательской деятельности по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Личное подсобное хозяйство ведется гражданином или гражданином и совместно проживающими с ним и (или) совместно осуществляющими с ним введение личного подсобного хозяйства членами его семьи в целях удовлетворения личных потребностей на земельном участке, предоставленном и (или) приобретенном для ведения личного подсобного хозяйства.

Лот – количество (объем) базисного актива, выставляемого на торги. Стандартный лот содержит 65 тонн Базисного актива. Объем нестандартного лота, кратный 1 тонне Базисного актива, определяется ФГУП ФАП.

Льготы – предоставление кому-либо преимуществ, частичное освобождение от выполнения установленных правил.

Магический четырехугольник образует четыре взаимосвязанные цели, за реализацию которых государство несет ответственность (экономический рост, высокий уровень занятости, стабильность цен или устойчивость денег, внешнеэкономическое равновесие).

Многоугольники целей государственного регулирования – системы целей экономического развития, разрабатываемые и осуществляемые государственными регулирующими органами не по отдельности, а только в увязке друг с другом.

Монетаристские методы воздействия на экономическую систему состоят в применении финансовых регуляторов для воздействия на экономическую систему (ставка процента, бюджетные заимствования и операции на открытом рынке с долговыми обязательствами государства, объем денежной массы в обращении, валютный курс и пр.).

Налоговое регулирование экономики заключается в установлении налоговых ставок и тарифов, направляющих действия экономических субъектов, ориентирующих экономическое развитие в соответствии с выбранным государственными органами направлением социально-экономического развития.

Национальный режим – режим в отношении иностранных товаров и услуг. На отечественном рынке должен быть не менее благоприятным, чем тот, который действует в отношении отечественных товаров (в частности, в области налогообложения).

Объекты государственного воздействия на экономику – условия, процессы и отношения, происходящие в сфере общественного воспроизводства, функционирование которых рыночный механизм обеспечивает неудовлетворительно или не обеспечивает вообще.

Пороговые цены вводятся для определения уровня таможенных пошлин, рассчитываются на основе цен, сложившихся на внутреннем рынке Российской Федерации.

Продовольственная безопасность – это обеспеченная соответствующими ресурсами, потенциалом и гарантиями способность государства вне зависимости от внешних и внутренних угроз удовлетворить потребности населения в продуктах питания в 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 приходить к решениям, основанным не на собственном экономическом выборе, а на предписаниях государства.

Регулирование занятости – это поддержание нормального с точки зрения рыночной экономики соотношения между спросом и предложением рабочей силы.

Режим наибольшего благоприятствования (РНБ). Страны-участницы обязаны предоставлять для товаров и услуг других стран-участниц режим не менее благоприятный, чем тот, который предоставляется для товаров из какой-либо страны-участницы.

Специальный и дифференцированный режим для развивающихся стран. Более мягкие обязательства по сравнению с развитыми странами и более продолжительный период их реализации (в частности, по таможенной защите, внутренней поддержке сельского хозяйства и субсидированию экспорта).

Справедливая конкуренция – разрешение применять санкции против субсидируемого или демпингового импорта в случае нанесения ущерба для отечественных производителей; поэтапный

отказ от мер, оказывающих «искажающее» воздействие на торговлю.

Страхование – это система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления и возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями) путем выплаты страхового возмещении 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 сельскохозяйственных продукции, сырья и продовольствия соответствующих их видов, а также в случае роста рыночных цен сверх максимального уровня их колебаний на рынке сельскохозяйственных 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 обусловливается

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 нома потребления.

7. Основными задачами государственного регулирования в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» являются:

а. стабилизация и развитие агропромышленного производства.

б. обеспечение продовольственной безопасности Российской Федерации.

в. улучшение продовольственного обеспечения населения.

г. нет правильного ответа.

Тема 2. Особенности государственного регулирования экономики

1. К целям государственного регулирования экономики в рыночных условиях относятся:

а. полное вмешательство в управление экономическими процессами.

б. расширение присутствия государства на рынке.

в. ориентация на достижение экономической эффективности, экономическая свобода.

г. все ответы верны.

2. Магический четырехугольник включает:

а. экономический рост.

б. стабильность цен (устойчивость денег).

в. справедливое распределение доходов, экономическая свобода.

г. все ответы верны.

3. Совокупность инструментов государственного регулирования включает в себя следующие основные элементы:

а. экономическое прогнозирование.

б. прямое управление предприятиями.

в. экономическую свободу хозяйствующих субъектов.

г. применение инструментария косвенного воздействия (через экономические рычаги) на хозяйствующие объекты.

4. Государственное регулирование агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100 «О государственном регулировании агропромышленного производства» осуществляется по следующим направлениям:

а. формирование и функционирование рынка сельскохозяйственной продукции.

б. поддержка ЛПХ.

в. субсидирование сельскохозяйственной продукции.

г. поддержка КФХ.

5. Средства федерального бюджета, направляемые на поддержку и развитие агропромышленного производства в соответствии с ФЗ-100«О государственном регулировании агропромышленного производства», используются:

а. на поддержку инвестиционной деятельности, включая приобретение новой техники и оборудования.

б. на повышение плодородия почв.

в. на осуществление работ по борьбе с вредителями и болезнями сельскохозяйственных культур.

г. на развитие и поддержку рынка сельскохозяйственных продукции, сырья и продовольствия.

Тема 3. Механизм государственного регулирования экономики

1. К важнейшим механизмам государственного регулирования экономики относятся:

а. законодательная система государственной власти.

б. управление ограниченными производственными ресурсами.

в. монетаристские методы воздействия на экономическую систему.

г. нет верного ответа.

2. Что понимают под государственным регулированием устойчивого развития АПК?

а. система государственных мероприятий, направленная на поддержание конкурентоспособности производства сельскохозяйственной продукции.

б. система обеспечения государством благоприятной среды для формирования и развития устойчивого воспроизводства предпринимательского типа в АПК.

в. воздействие (прямое или косвенное) государственных органов управления на экономические процессы.

г. непосредственное управление государственными предприятиями со стороны государственных органов управления.

3. *К основным функциям государственного регулирования устойчивого воспроизводства в АПК относятся:*

а. создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.

б. единство агропродовольственного рынка и рынков ресурсов для сельскохозяйственного производства на всей территории РФ.

в. гарантированность исполнения обязательств государства перед всеми субъектами агропродовольственного рынка.

г. формирование и поддержание системы цен, обеспечивающей стимулирование устойчивости предложения и платежеспособного спроса населения на продовольственные и другие товары.

Тема 4. Задачи государственных органов по регулированию экономики

1. Назовите ключевую задачу государственных органов по регулированию экономики в отношениях с внешним миром.

а. обеспечение устойчивости экономического роста, служащего повышению благосостояния и социальному развитию нации.

б. защита национальных интересов во внешнеэкономических отношениях.

в. защита социально-экономических прав и свобод;

г. все варианты верны.

2. Что относится к объекту государственного регулирования экономики?

а. структура экономики, экономические циклы.

б. законодательные, исполнительные и судебные органы власти.

в. социальные отношения.

г. все варианты ответа верны.

3. Целевые цены…

а. используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

б. определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. используются для определения уровня гарантированных и других регулируемых цен.

г. опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

4. Гарантированные цены…

а. используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

б. определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

г. опосредуют осуществление залоговых операций, представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

5. Залоговые цены…

а. используются для определения доходов, необходимых сельским товаропроизводителям для осуществления расширенного воспроизводства.

б. определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

г. представляют форму беспроцентной ссуды сельским товаропроизводителям при одновременном гарантировании им рынка сбыта.

6. Пороговые цены –

а. протекционистская мера в интересах обеспечения продовольственной безопасности страны, защиты ее аграрного рынка.

б. определяют минимально допустимую границу уровня цен на сельскохозяйственную продукцию.

в. выполняют страховую функцию защиты доходов товаропроизводителей.

г. на их основе рассчитываются защитные таможенные тарифы.

7. Товарные интервенции…

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. все варианты верны.

8. Закупочные интервенции…

а. закупки зерна определенных кондиций для формирования резервного фонда при снижении цены на зерно ниже определенного уровня.

б. продажа зерна из государственных резервных фондов при увеличении сверх определенного уровня.

в. биржевые торги зерном.

г. нет правильного ответа.

Тема 5. История развития государственного регулирования экономики

1. Какие страны Европы в XIX веке сохраняли принципы свободной торговли?

а. Австро-Венгрия, Швеция, Испания.

б. Великобритания, Дания, Нидерланды.

в. Россия, Франция, Германия.

г. Великобритания, Россия, Канада.

2. Основным инструментом государственного протекционизма в XIX веке были:

а. тарифы.

б. интервенционные закупки.

в. импортные квоты.

г. санкции.

3. Какие инструменты государственного протекционизма появились в 30-е годы XX века?

а. норма помола.

б. импортные квоты.
в. интервенционные закупки.
г. импортные пошлины.

4. В какой стране импортные квоты получили самое широкое распространение в 30-е годы XX века?

а. Германия.
б. Франция.
в. Великобритания.
г. Россия.

Тема 6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономики

1. Основные причины неудачи тарифных ограничений в Великобритании:

а. введены низкие пошлины.
б. беспошлинный режим ввоза продуктов из стран, входящих в Британскую империю.
в. минимальный перечень продуктов, облагаемых импортными пошлинами.
г. введены высокие пошлины.

2. Основные формы государственного протекционизма в Великобритании перед Второй Мировой войной:

а. субсидии.
б. импортные квоты.
в. тарифное регулирование.
г. программы сбыта.

3. Основной принцип государственного регулирования во Франции, начиная с 50-х годов XX века:

а. производство максимального количества продуктов питания.
б. поддержка экспорта и ограничение производства.
в. поддержка импорта и ограничение производства.
г. производство минимального количества продуктов питания.

4. Величина государственной поддержки сельскохозяйственного производства в США в 80-90 гг. XX века составляла:

а. 10%.
б. 23%.

в. 33%.
г. 43%.

5. Программа по консервации земель с целью постепенного вывода из производства в США предусматривает:

а. полный вывод земли из оборота.
б. вывод пашни сроком на 5 лет.
в. вывод пашни сроком на 10 лет.
г. вывод пашни на 2 года.

6. Лидером среди сельскохозяйственных продуктов в США по уровню государственной поддержки является:

а. молоко.
б. пшеница.
в. сахар.
г. нет правильного ответа.

Тема 7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе

1. Новые члены ЕС достигнут 100% уровня государственной поддержки

а. сразу после вступления в Евросоюз.
б. через десять лет после вступления.
в. никогда.
г. через пять лет после вступления.

2. Упрощенный вариант прямых выплат применяется в странах:

а. Франция, Германия, Великобритания.
б. Испания, Италия, Ирландия.
в. Словакия, Чехия, Венгрия.
г. Франция, Германия, Венгрия.

3. Комбинированные выплаты характерны для стран:

а. Германия, Финляндия, Дания.
б. Австрия, Бельгия, Шотландия.
в. Словакия, Чехия, Венгрия.
г. Германия, Чехия, Венгрия.

4. Отмена зависимости финансовой поддержки ферм от объема продукции должна привести:

а. к повышению цены на розничном рынке.
б. к ориентации производства на потребности рынка.
в. к максимальному использованию сельхозугодий.

г. к сокращению уровня доходности сельскохозяйственного производства.

Тема 8. Система государственной поддержки в Российской Федерации

1. Система государственного регулирования АПК строится на следующих принципах:

а. прямое государственное вмешательство для ликвидации кризисных явлений в АПК.

б. рациональный аграрный протекционизм, который является основой обеспечения продовольственной безопасности страны.

в. адресность мер государственной поддержки и целевое программное использование бюджетных средств.

г. создание инфраструктуры для устойчивого функционирования рынков земли, материально-технических ресурсов и др.

2. К специфическим инструментам государственного регулирования в АПК относятся:

а. проведение товарных и закупочных интервенций.

б. применение льготных налоговых режимов.

в. использование карантинных мероприятий.

г. государственные инвестиции.

3. К инструментам аграрного государственного регулирования относятся:

а. установление минимальных и максимальных интервенционных цен на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие.

б. тарифное и нетарифное регулирование импорта и экспорта сельскохозяйственной продукции.

в. антимонопольное регулирование, меры по устранению административных и технических барьеров в агропромышленном комплексе.

г. нет правильного ответа.

4. Мероприятия государственного регулирования в АПК используются:

а. на федеральном уровне.

б. на региональном уровне.

в. на уровне муниципального района.

г. на уровне сельского поселения.

5. Аграрное государственное регулирование в РФ является:

а. системным.

б. активным.

в. реактивным.

г. пассивным.

Тема 9. Состояние и перспектива развития экономики РФ

1. *Из каких источников осуществлялась преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства при централизованной экономике:*

а. местный бюджет.

б. региональный бюджет.

в. федеральный бюджет.

г. первые два варианта верны.

2. Из каких источников осуществляется преимущественная поддержка сельскохозяйственного производства:

а. местный бюджет.

б. региональный бюджет.

в. федеральный бюджет.

г. первые два варианта верны.

3. В соответствии с Бюджетным кодексом РФ имеет ли право местный бюджет (район, сельское поселение) финансировать мероприятия по поддержке сельского хозяйства:

а. имеет.

б. не имеет.

в. имеет (в пределах утвержденного бюджета).

г. имеет (в пределах действующего бюджета).

4. Наиболее важная статья расходов федерального бюджета:

а. содержание подведомственных структур.

б. ФЦП «Плодородие».

в. лизинг.

г. выплаты молодым специалистам.

5. Для какой отрасли АПК уровень государственной поддержки наибольший:

а. животноводство.

б. растениеводство.

в. перерабатывающая промышленность.

6. Национальный проект «Развитие АПК» включает следующие направления:

а. ускоренное развитие растениеводства;

б. стимулирование развития малых форм хозяйствования в АПК.

в. обеспечение доступным жильем молодых специалистов на селе.

г. развитие материально-технического обеспечения сельского хозяйства.

7. По направлению «Ускоренное развитие животноводства» предусмотрено:

а. обеспечение прогнозируемости государственной таможенно-тарифной политики.

б. модернизация и развитие инфраструктурной сети заготовительных, снабженческо-сбытовых предприятий.

в. формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.

г. нет правильного ответа.

8. К основным мероприятиям по направлению «Стимулирование развития малых форм хозяйствования в агропромышленном комплексе» относятся:

а. увеличение и удешевление привлекаемых кредитных ресурсов.

б. увеличение поставок по системе федерального лизинга.

в. формирование инфраструктуры земельно-ипотечного кредитования.

г. предоставление субсидий на финансирование мероприятий по обеспечению доступным жильем молодых специалистов на селе.

9. Доли финансирования строительства жилья молодым специалистам по НП «Развитие АПК» (федеральный бюджет / региональный / средства работодателя):

а. 30%, 40%, 30%.

б. 20%, 40%, 40%.

в. 10%, 50%, 40%.

г. 10%, 60%, 30%.

Тема 10. Государственное регулирование регионов

1. Важнейшие программы поддержки на региональном уровне:

а. кредитование сезонных затрат.

б. региональные программы лизинга.

в. субсидирование продукции животноводства.

г. субсидирование затрат на племенное дело.

2. Основное направление программы кредитования сельского хозяйства:

а. формирование уставного капитала АО «Россельхозбанк»;

б. компенсация затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.

в. оформление компенсаций затрат на оплату процентов по привлеченным кредитам.

г. оформление компенсаций затрат на оплату процентов по выплаченным кредитам.

3. Укажите среднюю долю мероприятий государственной поддержки в валовой продукции сельского хозяйства регионов РФ:

а. около 3%.

б. около 5%.

в. около 10%.

г. более 15%.

4. Наиболее высокий уровень государственной поддержки сельского хозяйства характерен для регионов:

а. г. Москва.

б. Республика Калмыкия.

в. Республика Башкортостан.

г. Ленинградская область.

5. В федеральном законе «О приоритетном обеспечении агропромышленного комплекса материально-техническими ресурсами» содержатся следующие положения:

а. устанавливались льготные цены приобретения ресурсов;

б. квотировались объемы ресурсов, необходимых для функционирования АПК.

в. подтверждался приоритет АПК.

г. вводится особый режим приоритетного обеспечения материально-техническими ресурсами.

6. В Самарской области основным источником финансирования государственной поддержки АПК является:

а. федеральный бюджет.

б. региональный бюджет.

в. местные бюджеты.

г. все варианты верны.

7. В Самарской области в период 1993-1994 гг. основным источником финансирования государственной поддержки АПК являлся:

а. федеральный бюджет.

б. региональный бюджет.

в. местные бюджеты.

г. нет правильного ответа

8. Важнейшими статьями расходов государственной поддержки в Самарской области являются:

а. поддержка семеноводства и племенного животноводства.

б. поддержка развития фермерских хозяйств, ЛПХ и кредитной кооперации.

в. субсидирование сельскохозяйственной продукции;

г. возмещение ущерба от гибели посевов.

9. Основная цель программы «Развитие АПК Самарской области»:

а. расширение рынка труда в сельской местности и обеспечение его привлекательности.

б. обеспечение устойчивого роста производства сельскохозяйственной продукции.

в. повышение экономической эффективности.

г. нет верного ответа.

10. Регионы используют следующие административные ограничения, нарушающие единое экономическое пространство внутри страны:

а. вводят таможенные тарифы.

б. вводят ограничения на вывоз продукции за пределы субъекта РФ.

в. принуждают производителей к продаже продукции в региональные фонды.

г. обеспечивают продажу ресурсов для сельхозтоваропроизводителей по ценам ниже рыночных.

Тема 11. Система показателей эффективности государственного регулирования

1. Масштабы государственного регулирования экономики характеризует показатель:

а. доля государственной собственности.

б. эквивалент субсидирования производителей.

в. доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.

2 . Роль государства в экономике характеризует показатель:

а. доля государственной собственности.

б. эквивалент субсидирования производителей.

в. доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.

г. все варианты верны.

3. Количественная оценка агрегированного воздействия мер государственного регулирования на деятельность сельхозпроизводителей производится при помощи показателя:

а. доля государственной собственности.

б. эквивалент субсидирования производителей.

в. доля ВВП, перераспределяемая через государственный бюджет и внебюджетные фонды.

г. нет правильного варианта.

4. Показатель ПСЕ…

а. показывает долю выплат из бюджета и внебюджетных фондов в валовой продукции сельского хозяйства.

б. показывает абсолютную величину государственной поддержки сельского хозяйства.

в. отражает стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

г. все варианты верны.

5. Стоимость трансфертов, включаемых в расчет ПСЕ, состоит:

а. из прямых бюджетных отчислений на поддержку сельскохозяйственной отрасли.

б. из стоимостной оценки косвенного воздействия на производство, спрос и предложение товаров.

в. из мероприятий региональной поддержки.

г. из мероприятий общеэкономической поддержки.

6. Показатели оценки величины государственной поддержки:

а. PSE.

б. агрегированный ESP.

в. ESP в расчете на тонну продукции.

г. номинальный коэффициент поддержки сельскохозяйственного производства.

7. Коэффициент номинальной государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства…

а. форму количественной оценки, на основании которой можно сделать вывод о степени изоляции той или иной страны от мирового рынка сельскохозяйственной продукции.

б. отношение полной стоимости всех трансфертов к общей стоимости сельскохозяйственной продукции во внутренних ценах.

в. измеряет стоимость денежных трансфертов от потребителей сельхозпродукции и налогоплательщиков в результате проведения мер в рамках аграрной политики.

г. все варианты верны.

8. Согласно принятой 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.

3. Бункина, М. К. Экономическая политика : учебное пособие / М. К. Бункина, А. М. Семенов. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 42 с.

4. Васильев, В. П. Государственное регулирование экономики (схемы и статистика) : учебное пособие / В. П. Васильев, А. П. Прохоров. – М. : ДИС, 2008. – 144 с.

5. Видяпина, В. И. Экономическая теория : учебник / В. И. Видяпина, А. И. Добрымина, Г. П. Журавлева, Л. С. Тарасевич. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 35 с.

6. Гализов, И. Ф. Анализ влияния санкций на экономику России : учебное пособие / И. Ф. Гализов, Р. М. Галиев. – Элиста : Изд-во Калмыцкого университета, 2013. – 170 с.

7. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / под ред. Т. Г. Морозовой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.

8. Грязева, Н. Н. История становления представлений о роли государственного регулирования в экономике // Экономика, управление, финансы : мат. Международной науч. конф. – Пермь : Меркурий, 2011. – С. 27-29.

9. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск : Белорусская наука, 2008. – 576 с.

10. Донцова, Л. В. Вопросы государственного регулирования экономики: основные направления и формы : учебное пособие / Л. В. Донцова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2018. – 85 с.

11. Дробот, Р. А. Меняющаяся роль государства в мировой экономике 20 века / Р. А. Дробот // Вестник МГУ. – 2011. – №18. – С. 14. – (Серия: «Социология и политология»).

12. Капканщиков, С. Г. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2014. – 448 с.

13. Кормишина, Т. П. Государственное регулирование экономики : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.
14. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие / В. И. Кушлина. – М. : РАГС, 2008. – 616 с.
15. Кушлина, В. И. Государственное регулирование рыночной экономики : учебное пособие. – М. : РАГС, 2005. – 834 с.
16. Лыгина, Н. И. Россия и российские предприятия в глобальной экономике : учебное пособие / Н. И. Лыгина, О. В. Рудакова, В. П. Бардовский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 244 с.
17. Махненко, С. И. Экономика России на современном этапе развития / С. И. Махненко, А. Н. Сыпченко // Сб. ст. VII Международной науч.-практ. конф. – Новосибирск : СиБак, 2017. – № 7(7). – С. 138-142.
18. Мищенко, В. В. Государственное регулирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 145 с.
19. Орешин, В. П. Государственное регулирование национальной экономики : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
20. Орлова, Н. Я. Положительный опыт развития малого предпринимательства в России и зарубежом. – М. : Сфера, 2007. – С.54.
21. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства : учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. Г. А. Петраневой. – М. : Альфа-М ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
22. Пронкин, С. В. Государственное управление зарубежных стран : учебник / С. В. Пронкин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2016. – 135 с.
23. Пикулькин, А. В. Система государственного управления : учебник. – М. : Закон и право, 2013. – 42 с.
24. Чиркин, В. Е. Государственное управление : учебник. – М. : Юристъ, 2011. – 240 с.
25. Шишкин, С. Н. Государственное регулирование: 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
1. Необходимость государственного регулирования экономики... 4
1.1. Предпосылки государственного регулирования экономики…….. 4
1.2. Причины государственного регулирования экономики……. 6
2. Особенности государственного регулирования экономики…… 10
2.1. Понятие государственного регулирования экономики…….. 10
2.2. Уровни государственного регулирования экономики в хозяйственном механизме…….. 11
3. Механизм государственного регулирования экономики…… 14
3.1. Функции государственного регулирования экономики……. 14
3.2. Принципы и инструменты государственного регулирования экономики……... 16
4. Задачи государственных органов по регулированию экономики…… 22
4.1. Сущность задач государственного регулирования экономики в РФ……. 22
4.2. Объекты и субъекты государственного регулирования экономики……. 24
5. История развития государственного регулирования экономики……. 27
5.1. Развитие концепции меркантилизма в России…… 27
5.2. Государственное регулирование экономики в СССР……. 30
6. Зарубежный опыт государственного регулирования экономики……. 35
6.1. Немецкая модель государственного регулирования экономики... 35
6.2. Французская модель государственного регулирования экономики……. 37
6.3. Шведская модель государственного регулирования экономики... 39
7. Государственное регулирование экономики в Европейском союзе…… 41
7.1. Особенности государственного регулирования экономики в Европейском Союзе……... 41
7.2. Государственное регулирование сельского хозяйства в Европейском Союзе……... 43
8. Система государственной поддержки в Российской Федерации ……..... 50
8.1. Особенности государственной поддержки сельского хозяйства в России……..... 50
8.2. Система государственной поддержки малого предпринимательства…….. 54

9. Состояние и перспектива развития экономики РФ……. 63
9.1. Состояние экономики в Российской Федерации……..... 63
9.2. Перспектива развития экономики в РФ……... 64
10. Государственное регулирование регионов…….. 69
10.1. Понятие государственное регулирование регионов…… 69
10.2. Особенности региональной политики в России…… 71
11. Система показателей эффективности государственного регулирования…….. 77
11.1. Основные показатели государственного регулирования……. 77
11.2. Виды показателей государственной финансовой поддержки сельскохозяйственного производства…….. 79
12. Всемирная торговая организация и ее влияние на государственное регулирование экономики…… 82
12.1. Основные направления и принципы ВТО…….. 82
12.2. Классификация мер государственной поддержки……. 83
13. Этапы переговорного процесса РФ и ВТО……... 87
13.1. История переговорного процесса России и ВТО…….. 87
13.2. Виды переговорного процесса РФ и ВТО…….. 88
14. Результаты присоединения РФ к ВТО…….. 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 разделиться 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» интересует вопрос совершенствования организационной структуры. В настоящее время в хозяйстве имеется отделенческая организационная структура.

Ситуация 5. Руководство СПК «Победа» интересует вопрос совершенствования применяемых методов управления для повышения эффективности деятельности работников.

Контрольные вопросы

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

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

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

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

Задачи:

– изучить отечественный опыт организации и функционирования информационно-консультационных служб;

– рассмотреть основные этапы подготовки и принятия решений о создании службы;

– овладеть методикой организации функционирования информационно-консультационной службы;

– сформировать у обучающегося представление об основных целях, задачах, принципах и функциях информационно-консультационной службы**;**

– выработать у обучающихся навыки разработки анкеты для определения потребностей товаропроизводителей в информационно-консультационных услугах;

– выработать у обучающихся навыков разработки учетных карточек клиентов;

– выработать у обучающихся навыки разработки оптимальной организационной структуры управления информационно-консультационной службы;

– выработать у обучающегося навыки разработки штатного расписания;

– выработать у обучающегося навыки разработки должностной инструкции.

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

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

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

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

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

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

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

7. Как осуществляется выбор структуры и формы организации службы?

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

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

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

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

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

Правила составления анкет

***Основные принципы построения анкеты*:**

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

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

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

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

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

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

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

Расположение коммуникативных блоков анкеты

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Обычная последовательность смысловых разделов анкеты

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

Вступительные вопросы (контактные вопросы).

Основные вопросы.

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

«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 соотнесения оценок и суждений определяются набором единых для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет более надежные основания, чем при открытых вопросах, сопоставлять данные в равных условиях.

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

Используют также *полузакрытый* вариант, в котором оставляется прочерк для дополнительных комментариев и замечаний. В конце списка ответов значится: «Дополнительные замечания (укажите, какие именно)...». Важно отвести должное место для комментария и уточнений. Рекомендуется приближенно 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 контактным, т. е. цель его – установление контакта с респондентами. Такая особенность отдельных ответов на вопросы, как их взаимообусловленность, позволяет рассчитывать, что если респондент работает с первым

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Размер анкеты

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

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

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

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

Пример анкеты приведен в приложении 1.

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

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

Порядок составления учетных карточек

Единых требований к созданию 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!

Приложение 2

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	

Приложение 3

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

Приложение 4

Унифицированная форма № Т-3

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 № 1

	Код
Форма по ОКУД	0301017
по ОКПО	327569342

Общество с ограниченной ответственностью «Рассвет»
(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
1/шр	25.12.2006

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

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

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. ((гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4)	Примечание
наименование	код				за ненормированный рабочий день	за интенсивность работы	за знание иностранного языка		
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 «Положение об оплате труда»
Отдел рекламы		Начальник отдела рекламы	1	17 000			15%	19 550	
		Менеджер	2	12 000			15%	27 600	
...									
		Итого	85					915 750	

Руководитель кадровой службы начальник отдела кадров (должность) _____ (личная подпись) В.Ю. Мещерякова (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____ (личная подпись) О.Т. Довыдов (расшифровка подписи)

Приложение 5

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 _____ И.О. Фамилия
подпись

Визы

С инструкцией ознакомлен:

_____ И.О. Фамилия
подпись

_____
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.

22 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 ведения, 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 информационно-консультационной службы 29

Тема 5. Кадровое обеспечение информационно-консультационной службы 30

Тема 6. Договорные отношения в информационно-консультационной деятельности 32

Тема 7. Консультирование и культура 33

Тема 8. Система отраслевого консультирования 34

Тема 9. Оценка информационно-консультационной деятельности 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



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

УДК 316(075)
ББК 60.5я7
З92

Зудилина, И.Ю.

З92 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 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.

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.

П*редметом 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 назвали 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 психологическая лаборатория 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 психология.
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 действителъности.* 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 предстающих 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) непроизвольностью; 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 поразному 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 внимание, 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 сдобные 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 каким-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) Собирание 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 Фрейду 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 (эклектический 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 обусловливается 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	**Холерик**	**Сангвиник**	**Флегматик**	**Меланхолик**

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.

Тормозная 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 тугой 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 кратковременно 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, регламентированные 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 незыблемым. 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 воскресение 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 обусловливают 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. Выскажите 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 нелокализируемые 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 потенций 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 адаптирования 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 пословицу «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 друг 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 – principum – 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 – обоняние, 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).

Таблица 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: интравертивность; 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 полноправного 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 различение 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 истиной 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. Вульфов, Б.З. Психология и педагогика: учебник / П.И. Пидкасистый, Б.З. Вульфов, 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 Х 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 источники 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 именного 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)*

_____ / _____

_____ / _____

Оценка _____ _____/ _____
(цифрой и прописью) *подписи членов комиссии* *расшифровка подписи*

Самара – 2016

Приложение 2

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)*

Приложение 3

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.

Приложение 4

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. Батурин, В. К. Общая теория управления : учеб. пособие / В. К. Батурин. – 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.
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, релайтера 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 **сообщени**е, 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 доходить до 30000). Поэтому мы не слышим, как растет трава, как течет кровь по венам и артериям и пр. (хотя в определенных ситуациях некоторые люди демонстрируют сверхспособности).

Психологические ограничения восприятия окружающей действительности, в том числе и других людей, являются результатом истории жизни каждого человека и зависят от многих причин: наследственности, воспитания, места жительства, общения, системы ценностей, полученной информации. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, несмотря на способности понимать окружающий мир, мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать, и слышим только то, что хотим услышать.

Таким образом, наше восприятие, восприятие других и реальная действительность зачастую не совпадают, в зависимости от особенностей человека по-разному трактуются слова, понятия, реакции людей, тексты. Существует даже особая наука о понимании – **герменевтика** (искусство и теория толкования текстов). Следовательно, важнейшей задачей перцептивной функции общения является обеспечение максимального взаимопонимания людей**.** Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки. Влияние бывает направленным и ненаправленным. Первое осуществляется с помощью таких механизмов, как внушение и убеждение, второе – через заражение и подражание. Различают также прямое влияние (требования предъявляются открыто) и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента и социальной психологии, для эффективного воздействия на другого человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому, постоянно обогащать арсенал методов своего воздействия на других.

1.2. Стадии коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может быть различным по сложности. Однако любой коммуникационный процесс можно представить в виде схемы, включающей в себя шесть стадий (рис. 2).



Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

Первая стадия коммуникационного процесса – **создание сообщения** – осмысление того, что источник хочет сообщить приемнику, осознание источником того, что сообщение будет понятно приемнику.

Вторая стадия – **кодирование** – мнение, мысль, идея и т.п. выражаются в виде символов (их можно увидеть, услышать, ощутить), которые становятся выразителями смысла сообщения, должны быть хорошо понятны приемнику (слова, жесты, мимика, звуки, схемы, рисунки и т.п.).

Третья стадия – **передача** – мнение, мысль, идея и т.п., закодированные с помощью символов в сообщение передаются приемнику через воспроизведение символов: показом жестов, музыки, демонстрацией фильма и т.п. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации, расстояний передачи, технических и финансовых возможностей источника и приемника. При выборе каналов источник должен стремиться к его максимальной удобности для приемника, своевременности поступления сообщения при достаточной полноте объема и без искажений.

Первые три стадии коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Сообщение, переданное по каналу, источником уже не контролируется. Получение (или нет) приемником сообщения зависит от условий окружающей среды, при которых оно было отправлено, от качества его принятия при достижении места назначения, желания его воспринимать получателем.

Четвертая стадия – **прием** – представляет собой получение сообщения приемником. Условия окружающей среды могут эффективно влиять на прием сообщения, а могут ему препятствовать. Например, сильный шум будет препятствовать приему звуковых сообщений, плохое освещение негативно влияет на прием визуального сообщения и т.п. Важны правильность и точность приема сообщения, что зависит от того, на какое из чувств приемника (зрение, слух, ощущение, осязание, обоняние) эта информация оказывает наибольшее воздействие. Не существует единственного чувства, с помощью которого можно было бы длительно и надежно осуществлять этот процесс. Источник должен стараться передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов его получения.

Пятая стадия – **расшифровка** – подготовка информации, полученной приемником для восприятия ее значения. Эффективность ее зависит от знания приемником символов, с помощью которых она зашифрована.

Для высокой эффективности расшифровки между источником и приемником должны быть постоянные прямые и обратные связи.

Шестая стадия – **восприятие** – это конечный этап коммуникационного процесса. Заложенные в сообщении идеи и мысли должны интегрироваться и быть связаны с той информацией, которой приемник уже владеет. Без такой ассимиляции содержащиеся в расшифрованном сообщении символы могут остаться бесполезными, не базируясь на известной для приемника информации. Чем больше опыта имеет человек, выступающий в роли приемника, тем больше вероятность того, что накопленные им знания могут содержать отдельные элементы, которые могут быть связаны с идеями и мыслями в переданном сообщении и востребованы им.

Таким образом, коммуникационный процесс выглядит следующим образом (рис. 3).

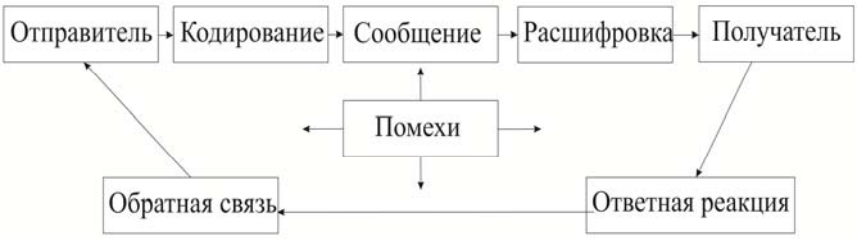


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

Следовательно, коммуникационный процесс – процесс, в котором каждый из нас участвует ежедневно.

1.3. Виды общения

Люди, пока учат других, учатся сами.
Сенека

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее,

экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Познавательное общение. *Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса), просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

Убеждающее общение. *Цель:* вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика,

переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроя партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

Экспрессивное общение. *Цель*: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроя партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

Суггестивное общение. *Цель*: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

Ритуальное общение. *Цель*: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

1.4. Характеристики делового общения

Выделяют следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения и стиль. Каждая из перечисленных характеристик проявляется прежде всего в речевом общении.

В деловом взаимодействии выделяют следующие **функции общения**.

Инструментальная функция – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

Интегративная функция – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Трансляционная функция – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

Функция социального контроля – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Экспрессивная функция – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Содержание делового общения. Как уже отмечалось, деловое общение – это предметно-целевая деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

Стороны общения. Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

– *внешняя,* поведенческая, операционально-техническая;

– *внутренняя,* затрагивающая ценностные особенности личности.

Внешнюю сторону общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

Манера общения и стиль. Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

– особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);

– сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);

– психотип и деловой статус партнеров;

– коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон

голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

2.1. Человеческая речь как источник информации

Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.
Даниэл Уэбстер

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, консультанты и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его 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

говорение 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 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.).

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 прочитать 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, принеся 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 свойственно упорствовать в своей ошибке.
Цицерон

Осуждают то, чего не понимают.
Квинтилиан

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал ″Разбойников″. – Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал ″Разбойников″, значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал ″Разбойников″, он же еще ребенок».

Подобный диалог невольно вызывает улыбку. Родитель юного Морица не знает, что «Разбойники» – это произведение знаменитого немецкого поэта и драматурга Ф. Шиллера. Но тонкий юмор Т. Манна сконцентрирован не на этом, а на сочетании взаимного непонимания: сын, а за ним и отец неверно истолковали обращенные к ним со стороны учителя ожидания (экспектации). Чтобы понять сказанное, надо прежде всего уловить намерения говорящего и правильно их интерпретировать.

Итак, рассмотрим основные виды коммуникативных барьеров.

3.1. Логический барьер

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникает логический барьер. По мнению Гельвеция, одно из человеческих заблуждений заключается в том, что точность передачи информации в устной форме самая высокая. Он говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения».

Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл. Например, слово команда: это и команда – распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников. Смысл, таким образом, всегда индивидуально-личностен. Он рождается в сознании говорящего, но не всегда понятен партнеру.

Сама мысль зарождается от различных потребностей человека, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр. Поэтому за каждой мыслью стоит мотив, то есть то, ради чего мы говорим. Мотив и есть первая инстанция в порождении речи. Он же становится последней инстанцией в обратном процессе – процессе восприятия и понимания высказывания, так как партнер понимает не столько мысль и речь, сколько то, во имя чего это говорится.

Прежде чем высказать мысль вслух, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Процесс превращения мысли в слово называется

вербализацией (кодирование). Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, постигая таким образом смысл вербального сообщения. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования (расшифровка) высказывания. Трудности возникают потому, что на осмысление слов в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация. Например, такой диалог, как:

– Черная?

– Нет, красная.

– А почему белая?

– Потому что зеленая.

Рассмотренный вне ситуации общения диалог на первый взгляд кажется абсурдным. Однако, если представить, что это разговор двух дачников около куста смородины, то сразу же все встает на свои места. Для понимания информации необходимо любое высказывание соотносить с действительностью. В реальном общении здесь возможны коммуникативные недоразумения. Вот один из примеров.

Ночью раздался стук в окно.

– Хозяин, дрова нужны?

– Нет, не нужны.

Наутро глядь: дрова во дворе исчезли.

Анекдот старый, а коммуникативные проблемы актуальны и сегодня. Недопонимание, как показывает практика взаимодействия, может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, а главное – происходит искажение информации. Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. Молем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала – солдатам.

1. Капитан – адъютанту:

«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».

4. Дежурный капрал – солдатам.

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. Один солдат – другому:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

При передаче информации на каждом этапе цепочки «задумал – высказал – услышал – раскодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание

адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и паблик-рилейшнз деятельности главным является умение рассуждать, аналитический ум, способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений.

Вместе с тем, практика рассуждения, при всей ее необходимости и важности, не способна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII в. В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить,

возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...».

Начинающий пришел к маститому и спросил: «Как Вы достигли таких высот? Я хочу у вас научиться». Маститый ответил: «Посредством хороших умозаключений». Начинающий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

Умозаключения – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

– *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;

– *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

Квадрат. Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

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

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

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

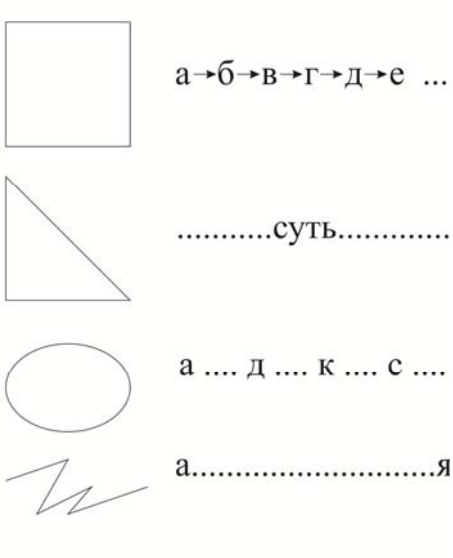


Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

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 превалируют). 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, славненький сногсшибательный аргументик!».

– Но ОГОРОД вовсе не означает «славненький сногсшибательный аргументик».

– Когда ЛИЧНО Я употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

– Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

– Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно расспрашивать партнера о том, понятно ли ему, о чем идет речь, но такая коммуникация требует большего времени.

Что же делать? Этот вопрос для деловых партнеров не праздный. Действительно, что лучше: потерять время на разъяснение, оставить партнера непонимающим или упредить ситуацию, предусмотрев заранее, как строить коммуникацию именно с этим партнером.

Индивидуальные расхождения людей в их системе ценностей и потребностей часто не позволяют найти общий язык, а тем более договориться даже при обсуждении таких традиционных проблем, как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. У каждого своя точка зрения, свои исходные позиции.

Как отмечают специалисты в сфере коммуникации, средний российский служащий с двадцатилетним опытом работы на государственном предприятии, имеющий искаженное трудовое сознание, в котором интенсивность и качество труда никак не связаны с размером оплаты и в котором доминируют иждивенческие мотивы типа «Работодатель должен мне денег, потому что у него их много», такой служащий не хочет, да и не может понять образ мыслей предпринимателя, особенно если последний предпочитает вкладывать прибыль не в заработную плату, а в развитие производства, предприятия.

Проблемы понимания существуют и в среде самих предпринимателей, чьи интересы порой также не совпадают: одним важны дивиденды по принципу «здесь и сейчас», другие думают о завтрашнем дне, строят долгосрочные планы.

В деловой коммуникации сталкиваются не только цели и интересы сторон, но и уровни образования предпринимателей. Как известно, бизнесу в нашей стране стали обучать лишь в годы перестройки. Одни закончили краткосрочные курсы, семинары и школы, другие получили квалификацию в высшем учебном заведении, третьи вообще учились в той или иной зарубежной стране. Поэтому и «на рынке» сегодня есть множество коммуникативных проблем, связанных не только с разным отношением к клиенту, но и с различным подходом к их решению. Одни предприниматели действуют традиционным для наших соотечественников методом «проб и ошибок», другие проводят изучение рынка, занимаются прогнозированием, одни владеют профессиональной лексикой, другие плохо в ней ориентируются. Все это, плюс иногда не просто не совпадающие, но порой и противоположные личные ценности, делают взаимодействие чрезвычайно трудным.

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Наша страна многонациональна, поэтому сегодня среди деловых партнеров встречаются представители разных национальностей, среди которых есть люди, плохо говорящие на русском языке, кроме того, общение происходит и с представителями других стран, многие из которых являются соучредителями совместных предприятий, акционерами концернов или просто деловыми партнерами, участвующими в тех или иных переговорах и торгах.

Отсутствие знаний об особенностях партнеров, как вербальных, так и невербальных (о чем речь пойдет далее), порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к срыву переговоров, к несостоявшимся сделкам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отраженные юмористически в анекдотах.

Английский характер

По мосту через реку идет джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т. д.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся субъекту, некоторое время плавает возле него, наконец, задает вопрос:

– Сэр, извините мою навязчивость, что я, не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему Вы купаетесь в одежде?

– Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь – я тону.

Эстонский характер

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней – эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегает 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 анализаторскую 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
Эту (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
Проблему (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
Мы (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
Должны (а не хотели бы)	Обязанность действовать
Решать (а не только обсуждать)	Уровень решения
Совместно (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 задевают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему?» – задал вопрос удивленный ученик. «Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как нужно молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX века Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что *«человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами*».

Итак, умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации. Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться. Как отмечал французский мыслитель Лабрюйер: «*Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие*».

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

– слушание – 40% рабочего времени;

– говорение – 35%;

– чтение – 16%;

– письмо – 9%.

Многие, размышляя об умении слушать, отождествляют его с умением слышать и убеждены, что и то и другое – инстинктивные, врожденные навыки, поэтому практически не предпринимают усилий по развитию навыка эффективного слушания. Отсюда у некоторых деловых людей появляются проблемы, которых могло бы не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

Умение слушать – это:

– восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;

– поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;

– незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Так, например, психологи установили существенные различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают,

что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Многие очень часто слушают только вполуха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. Кто хочет внимательно слушать, тот на самом деле должен уметь и молчать, должен быть терпеливым. Однако практика делового общения свидетельствует о том, что нетерпеливые деловые партнеры – весьма распространенный тип. Они быстро теряют способность следить за пространными рассуждениями собеседника. Для этих людей высказывания другого – это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать свои высказывания.

4.2. Трудности эффективного слушания

В деловой коммуникации выделяют следующие трудности эффективного слушания:

1) **Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он вам не верит, считает создавшееся положение 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 зацикливаться. 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 критикую происходящее».

– «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».

– «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».

– «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».

– «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

Внешние помехи слушания

– Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.

– Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).

– Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).

– Температура в помещении – слишком холодно или жарко.

– Плохая акустика.

– Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).

– Поглядывание на часы.

– Прерывание разговора, телефонные звонки.

– Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.

– Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.

– Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.

– Плохая погода, космические влияния на работоспособность.

– Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).

– Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).

– Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.

– Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забытое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризуемых определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

Уровень 1. Слушание-сопереживание

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

– ощущение присутствия в данном месте и в данное время;

– уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;

– сосредоточенность;

– концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;

– игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что

говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

Уровень 3. Слушание с временным отключением

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживание, так как это самое перспективное слушание.

4.3. Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает полезно, когда используется ситуативно, оно уместно, например, на деловом совещании, дискуссии, конференции, то есть там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт, точки зрения и пр. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, сообщении, информационном докладе, семинаре, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том,

что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции (страх, тревога, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство «тупика» и т. п.).

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь партнера своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

а) партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

б) партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;

в) партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, любое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;

г) партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче «общаться» с техникой, вещами, чем с себе подобными;

д) партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть». В этой ситуации возможна временная «ловушка», поэтому необходимо сразу же оговорить регламент длительности высказывания и соотнести его с вашими временными возможностями. Если это не предусмотреть заранее, то можно оказаться в сложной ситуации, когда слушать уже невозможно, а перебивать, после обещания выслушать, некорректно.

При нерефлексивном слушании целесообразно подавать сигналы партнеру, подтверждающие ваше понимание и включенность, типа «хм-хм», «да-да», кивок головой, «так-так», «продолжайте, я вас слушаю», «понимаю», «правда?». Иногда бывает достаточным просто внимательно выслушать партнера, однако если ваша точка зрения отличается от мнения собеседника, тогда необходимо вступить в беседу и высказаться, то есть перейти к рефлексивному слушанию.

Активное рефлексивное слушание. При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

В деловом общении как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть раскодированы, как уже отмечалось, слушателем по-разному. Иногда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, выражаемым путаной жестикуляцией, – все это может исказить смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, о чем же он, собственно, ведет речь.

Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Мы часто ходим вокруг и около в своих высказываниях и можем позволить себе говорить о самом важном лишь тогда, когда уверены, что это нам ничем не грозит, что нас действительно стремятся понять.

На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.).

Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи: расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

4.4. Обратная связь в процессе слушания

Расспрашивание, или выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать такие фразы:

«Уточните, пожалуйста, …»

«Правильно ли я Вас услышал?»

«Повторите, пожалуйста…»

«Не могли бы Вы на конкретном примере пояснить это?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...»

«По Вашему мнению, это невозможно?»

«Другими словами, Вы считаете, что...»

«Если я Вас правильно понял, то...»

«В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду? Не объясните ли это...?»

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли.

Перефразирование можно начать словами:

«Насколько я мог Вас понять,...»

«Итак, Вы полагаете...»

«Иными словами, Вы считаете...»

«Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»

«Вы думаете...»

Обычно перефразирование как прием обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

Отражение чувств. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие. Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»

«Вы вроде бы огорчены...»

«Мне кажется, что Вы испытываете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

«Вероятно, Вас это очень расстроило»

«Представляю, как Вам тяжело...»

«Бедняга, Вам так досталось, я Вам искренне сочувствую...»

«Я вижу, как Вы переживаете...»

«Если я Вас правильно понял, это выводит Вас из себя...»

«Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»

«Любой бы на Вашем месте огорчился...»

Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности проявления его чувств, используя с этой целью соответствующие слова, например: несколько, немного, совершенно, очень, сильно и т. п. Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, то есть вчувствование в другого.

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

Резюмирование. Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен на дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если подвести итог сказанному, то...»

«То, что Вы сказали, может означать...»

«Итак, Вы считаете, что...»

«Обобщая то, что Вы сказали...»

«До сих пор мы рассматривали...»

«Резюмируя сказанное Вами, если я Вас правильно понял, может означать следующее...»

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.

Вопросы для самопроверки

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?
2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.
3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.
4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.
5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.
6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.
7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.
9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

5.1. Виды вопросов

...Недостаточно только иметь хороший разум, главное – это хорошо применять его.

Р. Декарт

Кто спрашивает, тот и ведет.

Поговорка

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

– вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);

– с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;

– вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);

– с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);

– сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;

– вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;

– правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;

– вопросы создают основу для доверительных отношений.

В деловом взаимодействии используются очень разнообразные вопросы. Однако все их можно условно разделить на несколько **видов**:

информационные – для сбора необходимых сведений;

контрольные – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;

для ориентации – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;

подтверждающие – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

ознакомительные – для ознакомления с целями, мнением партнера;

однополюсные – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

встречные – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

альтернативные – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

направляющие – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

провокационные – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

вступительные – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

заключающие – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Вопросы бывают также *закрытые и открытые.*

Закрытые вопросы – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные

и неправильные». Это определяет тот, кто спрашивает. Вопросы, требующие однозначного ответа, называют также *прямыми*. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа: «Сколько?» и «Что именно?». Например, такие вопросы, как «Сколько метров этой ткани продает ваш магазин в среднем в неделю?» или «Какой график поставки вы предпочитаете?», предусматривают краткие, ограниченные ответы со стороны партнера.

Менеджерам, юристам, руководителям для того чтобы решить ту или иную проблему или принять решение, требуется как можно больше информации. Чтобы выяснить три главных аспекта проблемы – Каковы факты? Что люди чувствуют по поводу этих фактов? Как эти факты и чувства организованы? – ставятся **открытые вопросы**. Такой вопрос часто начинается со слов «Что». Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: «Что случилось?», «Что именно вызвало неполадки в принтере?». Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов «Какой» или «Как». Например: «Как Вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?». Вопрос о причинах: «Почему это могло случиться?». Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «Почему?». Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности. Целесообразнее задавать так называемый *зеркальный вопрос*: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога.

Зеркальный вопрос позволяет проникнуть из области «сказанного» в область «несказанного». Например:

– «Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!»

– «Никогда?» (зеркальный вопрос)

– «Сейчас у меня нет для этого средств»

– «Сейчас?» Или – «Нет средств?»

Таким образом, закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли?», а максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы..?». Например: «Не могли бы Вы рассказать, как видите ситуацию?», «Не могли бы Вы что-то добавить?».

Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: «один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето», – заметил немецкий философ И. Кант.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливают на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?». Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

– Извините, сэр, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

– Вот ответ, достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно не нужный. И, в третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса. Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации.

Несмотря на многообразие вопросов в деловой коммуникации можно выделить отдельные **виды вопросов для ведения переговоров**.

На начальной стадии переговоров, при первой встрече целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер,

а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

– о его мнениях;

– о фактах в его работе;

– наводящих, связанных одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами.

После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– *вопрос о согласии:* «Хотели бы Вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задается:

– *вопрос-объяснение:* «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– *суммирующий вопрос-мнение:* «Вот все выгоды... Что Вы думаете по этому поводу?».

Если все равно нет уверенности, то задается:

– *вопрос, связанный с поиском ориентиров:* «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?».

После выяснения можно поставить:

– *вопрос-заявление:* «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?».

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– *вопрос о скрытом препятствии:* «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?».

Таким образом, постепенно собирается информация, позволяющая корректировать принимаемые решения.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов (табл. 2).

Таблица 2

Вопросы для установления обратной связи

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
Незнакомое выражение	
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы Вы уточнить, что Вы имеете в виду под…?»
Поощрение без давления	
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?»
Отступление от темы	
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?»
Попадание в замкнутый круг	
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?»
Домысливание	
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?»
Уточнение	
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?»
Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято	
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?»
Выяснение мнения	
Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что Вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что Вы думаете по этому поводу?»

Окончание табл. 2

1	2
Рассеивание подозрений	
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?»
Установка обратной связи	
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?»
Привлечение внимания	
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?»
Выяснение причины неприятия	
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 поменьше?»
Конкретизация	
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 углубляемся 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, отправление 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 легкомысленый вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.

– Ничего, Ваши дети их поймут.

– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!

– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».

2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.

– Надо иметь умных товарищей».

3. «– Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.

– Вот потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

– А Вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутливое 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 соболезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...». В зале раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Таким образом, как бы ни складывалась ситуация в ходе взаимодействия, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то, перебирая вышеперечисленные приемы, всегда можно отыскать такой, который позволит с достоинством выйти из нее.

Вопросы для самопроверки

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Слушай, что говорят люди, но понимай,
что они чувствуют.
Восточная мудрость

Если не умеешь улыбаться,
лучше не открывай дела.
Китайская пословица

6.1. Язык жестов в деловом общении

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание,

часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское intueri означает просто «внимательно смотреть». Вероятно именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы

снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадается 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, сигналит 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).

Таблица 3

Характеристики для наблюдения и оценки эмоциональных состояний людей

Объект наблюдения	Эмоциональное состояние		
	Оптимальное	Перевозбуждение	Заторможенность
Рот, брови, общее выражение лица	Небольшие движения губами. Обычное выражение лица	Губы сильно сжаты, челюстные мышцы напряжены, брови сдвинуты у переносицы. Озабоченное выражение лица	Губы сжаты, углы рта опущены, брови сдвинуты у переносицы. Страдальческое выражение лица
Глаза	Спокойный, внимательный взгляд	Горящие, беспокойные глаза, напряженный взгляд, частое моргание	Унылый, недовольный взгляд
Лицо	Обычный цвет	Значительное покраснение или побледнение	Заметное покраснение и (или) появление пятен
Движение рук	Легкое, едва заметное подрагивание	Ярко выраженное дрожание, увеличение амплитуды и скорости движений, понижение их точности. Суетливость	Вялые, пассивные движения, снижение их амплитуды, скорости и точности. Закрепощенность
Дыхание	Заметное, ровное или учащенное	Учащенное, неглубокое	Замедленное, иногда с задержками при вдохе и выдохе
Интонация (темп, тембр, пауза и др.)	Обычные громкость и быстрота речи. Сохранение привычной эмоциональной выразительности	Более громкая и быстрая, чем обычно, речь. Усиление высоких тонов, интонации гнева. Нарушение синтаксического порядка слов в предложении. Внезапные остановки речи	Эмоционально невыразительная, более тихая и медленная, чем обычно, речь. Растягивание слов, переход на шепот. Появление пауз, интонации недовольства, подавленности
Особенности поведения	Увлеченность (выполнением задачи, разговором), активность	Плохой самоконтроль. Ярко выраженная бравада. Грубость, самоуверенность	Стремление к ограничению контактов. Апатия, сонливость, безразличие

Если в ходе делового взаимодействия партнер проявляет *неуверенность,* то дополнительными сигналами будут следующие: вопрошающий, ищущий взгляд, учащенное (временами) моргание,

раздувающиеся ноздри, прерывистое дыхание, вялая, медленная походка с опущенной головой и сцепленными за спиной руками.

На состояние *депрессии* укажут такие сигналы тела, как общая заторможенность, тусклый безразличный взгляд, опущенные уголки рта, грустное выражение лица, медленная походка с опущенной головой, плечами и взглядом, сгорбленная осанка.

Состояние *гнева* «выдают» сдвинутые брови, наморщенный лоб, желваки на скулах, раздувающиеся ноздри, стремительная походка с резкими движениями, суженный зрачок глаз и сжатые кулаки.

О *самодовольстве и честолюбии* партнера будут свидетельствовать поднятый подбородок, взгляд свысока, голова «победителя» или «президента», горделивая осанка, замедленная (с претензией на величественность) походка, интенсивные движения руками с ладонями, повернутыми вниз.

При этом наиболее важным объектом для наблюдения в ходе делового общения выступает лицо партнера. Исследования психологов (как отечественных, так и зарубежных) по проблеме эмоциональных проявлений показывают, что хотя каждое выражение лица является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

6.4. Мимика и взгляд

К *мимике* относятся все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение. Сюда же можно отнести и общие движения тела, например кивок головой, разворот вполоборота (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, смятение, 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, привлекшим 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: исказите чьелибо 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 какая-либо определенная цель.

Тащиться (идти медленно, с трудом) – при таком способе передвижения нежелание двигаться проявляется наиболее отчетливо.

Мчаться, нестись – человек хочет как можно быстрее достичь своей цели.

Бег, когда человек ступает исключительно на носки и сразу же отталкивается, такой спринт имеет целью быстрейшее достижение желаемого. При этом он может передвигаться очень тихо, чтобы к кому-то подкрасться, а быстро перейдя на бег – кого-то догнать.

Ходьба

К важнейшим факторам, воздействующим на ходьбу человека, следует отнести: темп, длину (размер) шага, степень напряженности, положение верхней части туловища и головы, сопроводительные движения рук, положение носков ноги, такт и ритм.

Ходьба с резко выпрямленной верхней частью туловища при акцентированной походке производит впечатление «гордого вышагивания» («как на ходулях») и выражает надменность и высокомерие.

Ритмичная ходьба свойственна человеку при небольшой целеустремленности, но хорошей воодушевленности. Она может свидетельствовать о радостном настроении или об интересном решении, пришедшем в голову.

При ходьбе размашистыми, большими шагами можно судить об экстравертированности, целеустремленности, предприимчивости, усердии и активной деятельности. Если при этом раскачивается верхняя часть туловища и активно двигаются руки, то это свидетельствует о том, что человек живет сегодняшним днем, целиком пребывает во власти своих инстинктов и не желает поддаваться чьему-либо влиянию.

Короткие или мелкие шажки – свидетельство интровертированности, такой человек как бы «держит себя в руках», демонстрируя осторожность, расчетливость и в то же время изворотливость.

Прерывистая и спотыкающаяся походка – показатель того, что человек испытывает внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость.

Волочащаяся, медленная походка может говорить или о плохом настроении, или об отсутствии заинтересованности. Люди с такой походкой, как правило, незрелы, «ершисты», не обладают достаточной самодисциплиной.

Если все тело раскачивается в ритме ходьбы, то такая походка производит впечатление возбуждения, раздраженности.

Если при ходьбе человек раскачивается, как бы хочет «перерасти самого себя» – это показатель заносчивости.

Положение «сидя» как функциональное проявление

Сидеть широко, грузно и уютно. Человек, сидящий в такой позе, хочет наслаждаться покоем и уютом, то есть «устроиться поудобнее». Мускулатура в такой позе расслаблена, ноги вытянуты, все «просит» о том, чтобы человека на некоторое время оставили в покое.

Верхняя часть туловища расположена прямо или слегка наклонена вперед. Наклоненная вперед или прямая верхняя часть туловища говорит о дефиците доверия к внешнему миру, человек будто бы ждет того, что его сейчас выгонят. Если при этом ноги как бы заведены слегка под сиденье, то это свойственно уверенным людям, которые чувствуют приближение опасности. Эта поза служит своего рода прелюдией при вставании по окончании беседы, консультации, переговоров.

Положение рук и ног в позе «сидя»

Вытянутые ноги. Вытянутые далеко от себя ноги говорят о том, что человек занял удобное положение и не собирается уходить. Чем беззаботнее человек, тем шире расставлены ноги. Такая поза типичнее для мужчин.

Согнутые ноги. Если одна из ног, или обе ноги зацеплены за ножку стула, а спина прижата к спинке стула, то тем самым выражается желание оказаться в безопасности и получить поддержку (опору).

Скрещенные или прижатые друг к другу ноги. Такая посадка на стуле свидетельствует или о педантичной корректности или о беспомощности подчиненного.

Раздвинутые ноги. В зависимости от того насколько широко расставлены ноги, можно судить о степени беспечности того, кто так сидит. Чем шире расставлены ноги, тем больше информации о невоспитанности, а иногда и равнодушно-примитивной бесцеремонности. Женщины занимают такую позу крайне редко, и то если они в брюках.

Ноги, закинутые одна на другую. В зависимости от того, как высоко закинута нога, ее можно рассматривать как своеобразный барьер, желание отгородиться от чего-либо.

Ноги, скрещенные в области колен. Из-за сомкнутых бедер эта поза «сидя» интерпретируется как скованность, желание избежать контакта и замкнутость.

Ноги, скрещенные в области щиколоток. Такая поза производит впечатление меньшей замкнутости. В зависимости от того, вытянуты ли ноги далеко вперед или больше подтянуты под себя и с каким – сильным или слабым – напряжением это делается,

значение данной позы колеблется от допустимой степени расслабления до самопресечения какой-либо активности.

Немецкий специалист по коммуникации Хорст Рюкле в своей книге «Ваше тайное оружие в общении» отмечает, что при проведении «интервью перекрестного огня» тот, кому задают вопросы, сидит, как правило, немного в стороне от тех, кто его спрашивает. По одну сторону располагается задающий щадящие вопросы, а по другую – задающий оскорбительные вопросы. В 80% случаев тот, кому адресуются вопросы, уже в самом начале упражнения, когда он только еще начинал принимать позу «нога на ногу», так закидывал одну ногу на другую, что колено закинутой ноги указывало в сторону того, кто задавал помогающие вопросы.

Попытка «войти в контакт» – это доверительное поведение с закидыванием ноги на ногу в направлении партнера, поворот в сторону партнера верхней части туловища и лица. Если человек при деловом взаимодействии терпит неудачу, то – поведение «отступления», когда все движения повторяются в обратной последовательности вплоть до полного отворачивания – колени, верхняя часть туловища и лицо повернуты в противоположном направлении.

В деловой коммуникации несут большую информацию не только верхние и нижние части ног, но также руки и кисти сидящего (и стоящего) человека.

Руки под столом. В практике общения деловых партнеров считается, что тот, кто держит руки и кисти под столом, либо не готов к разговору, либо боится выдать охватившие его чувства неуверенности, нервозности или чего-либо в подобном роде. Это происходит и тогда, когда партнер опасается ворваться в сферу «владений» собеседника.

Руки на столе. Такая поза свидетельствует о готовности вступить в социальный контакт. И в этом варианте возможны разнообразные позиции, наиболее распространенной из них (сразу же после занятия места за столом) является смыкание рук и своего рода барьер. При реагировании на позитивные раздражители или в состоянии сильного эмоционального возбуждения эта поза принимает более открытый характер.

Если одна кисть находится на столе, а другая – под ним, то такое поведение может быть интерпретировано как поиск контакта, но лишь в начальной стадии.

6.6. Жестикуляция в деловом разговоре

Жестикуляция включает в себя все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос, что нужно для хорошего оратора, ответил так: «Жесты, жесты и жесты!».

Специалисты по общению выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Жесты уверенности: кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони.

Жесты неуверенности, раздражения: прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле (обычно при стрессовой ситуации); одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой руки, браслет часов, манжету – скрытая нервозность; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины) – попытка скрыть внутреннее напряжение; во время разговора в позе стоя и с опущенными руками; потирание уха – нетерпение, желание перебить, нервозность.

Жесты, выражающие агрессивность: тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатый кулак, в том числе кулак за спиной или в кармане; «указующий перст», направленный на партнера; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность; руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены – демонстрация агрессии, в том числе сексуальной.

Жесты несогласия: боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное

движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, дополнительно такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Жесты разочарования: почесывание в затылке; ослабление воротничка («воротничок мешает»); удары ногой (по полу, воздуху и т. п.).

Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации: рука у щеки (по аналогии – скульптура Родена «Мыслитель»); один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками (партнер протирает стекла очков или, сняв, подносит дужкой ко рту, создавая паузу для обдумывания услышанного); рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

Жесты, выявляющие самооценку: грудь вперед – высокая оценка самого себя; опущенные плечи – невысокая самооценка; отвод руки за спину, охватывание одной рукой запястья другой – при неуверенности в себе или в правильности своего поведения.

Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации: партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь – нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ; человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. – ощущает неполный контакт; манера держать руки – замкнутый человек обычно убирает руки в карманы, за спину, скрещивает их на груди; прямой, открытый человек постоянно держит руки, ладони рук в поле зрения партнера по общению; лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак («телефонная поза») – внутренний монолог, скука; указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот – подозрительность, скрытность, недоверие; скрещенные на груди руки со сжатыми кулаками – враждебное отношение, возможность психической атаки; скрещенные руки с пальцами,

плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) – негативно-подавленное отношение к ситуации; скрещенные ноги и руки у сидящего человека – нежелание вступать в контакт, демонстративность; нога, закинутая на подлокотник кресла – явное пренебрежение к окружающим; ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) – властность, психологическое давление на партнера; жест «закладывание рук за голову» или «закладывание рук за спину с захватом запястья» – уверенность в себе и превосходство над другими, доминирование.

Стоит запомнить, что одни и те же жесты в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в сторону. Некоторые народы поступают в этих ситуациях противоположным образом. Кроме того, для различных народов само значение жестикуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестикуляцию жители Финляндии, естественно, склонны считать признаком несдержанности).

6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации

В деловом взаимодействии очень часто используются так называемые *«риторические уловки»,* то есть эмоциональные возбудители. Именно они вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. Деловым людям важно вызывать не просто эмоции у собеседника, а именно те из них, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений. Чтобы добиться подобного результата, следует учитывать психотип партнера, его ведущий сенсорный канал, эффект влияния своего собственного имиджа и многое другое.

Практически беспроигрышной в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет

противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и 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 Черчиль готовился к выступлениям, то, работая с текстом, он делал на полях пометки типа: «аргументы слабые, усилить голос...».

Артикуляция. Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное, расплывчатое произношение свидетельствует об уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

Высота голоса. Фальцет зачастую присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос – мышление и речь сопровождаются повышенной эмоциональностью, естественной, а не искусственно созданной; высокий пронзительный голос – признак страха и волнения; низкий тон голоса – это расслабленность, покой и достоинство.

Режим или течение речи. Ритмическое говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) – богатство чувств, уравновешенность, как правило, хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение – сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; угловато-отрывистая манера – трезвое, целесообразное мышление.

«Абсолютная» скорость речи

В странах индоевропейских языков говорят со скоростью от 200 до 500 слогов в минуту (скорость ниже или выше этих значений соответственно определяется как «крайне медленная» или «крайне быстрая»). Исходя из этого можно дать такое определение:

- менее 200 слогов в минуту – относительно «медленная» речь;
- около 350 слогов в минуту – относительно «нормальная» речь;
- около 500 слогов в минуту – относительно «быстрая» речь.

Специалисты по вербальной коммуникации считают, что, например, для французов или итальянцев «нормальная скорость» обычно выше, чем для немцев. Поэтому так сложно переводить итальянские и французские фильмы на немецкий язык: синхронизация становится делом крайне тяжелым; при переводе с английского – проблема прямо противоположна.

Паузы во время коммуникации

Во время делового взаимодействия иногда возникают паузы, причины которых весьма разнообразны:

- чтобы придать дополнительную силу последующим словам;
- в связи с тем, что собеседник задумался;
- чтобы выиграть время для размышления;
- с целью предоставить шанс партнеру для высказывания;
- как реакция на сигналы тела собеседника, свидетельствующие о желании что-то сказать;
- потому что говорящий отвлекся;
- паузы затруднительного положения, во время которых надеются, что может быть заговорит собеседник, в противоположность паузам тактическим, во время которых также рассчитывают, что заговорит другое лицо, но уже из других соображений.

Если один из партнеров отвлекся (например, кто-то заглянул, приоткрыв дверь), то возникает пауза, за которой следует или задумчивое переспрашивание, или что-нибудь типа «Впрочем...», «Кстати...». Таким образом, пауза по своему значению в принципе ничего собой не представляет. Вместе с тем, как показывает практика делового взаимодействия, она зачастую несет в себе много больше информации, чем порой может содержаться в словах.

Все сказанное свидетельствует о том, что деловым людям необходимо научиться *слушать паузу,* уметь интерпретировать причины молчания. Такое умение приносит весьма полезную информацию как в телефонных разговорах, так и во время бесед, деловых встреч, переговоров, особенно в совокупности с другими сопутствующими сигналами тела, несущими важную дополнительную информацию. Для развития этого умения целесообразно интерпретировать паузы во время парламентских дебатов при показе их по телевидению.

Смех для снятия напряжения в коммуникации

Смех считается антистрессовым фактором. Благодаря смеху разряжается обстановка, снимается психологическое, а порой и физическое напряжение, он является целительным, оздоравливающим средством.

Существует «неписаное» правило: смех допустим только в группе, состоящей хотя бы из двух человек. Поэтому когда кто-то наблюдает смеющегося человека, сидящего в одиночестве и размышляющего над чем-нибудь или читающего книгу, то реакция окружающих – изумление и удивление: от морщин на лбу и злого взгляда, до ответной улыбки или даже смеха.

Люди смеются по разным причинам, например, когда:

- попалось на глаза что-то веселое или комичное;
- ожидают чьей-то подготовленной проказы, каверзы;
- хотят продемонстрировать какое-либо отношение к партнеру, тогда смех бывает: язвительный, злорадный, ироничный, циничный, безжалостный или неприязненный.

Бывает счастливый смех, демонстрирующий радость, удовольствие, одобрение, особенно когда человек слышит то, что хочет. Наконец, бывает смех искусственный, то есть насильственный, вымученный, смех-маска, игра – для достижения каких-то намерений.

Звуки, которые тоже «говорят»

Во время разговора человек может произносить также разнообразные звуки, у которых нет словесного содержания, но они «говорят».

Эти звуки могут иметь различное значение в зависимости от той или иной ситуации. Произносящие такие звуки люди, как правило, не осознают этого, поэтому мы можем зафиксировать их повторяемость у одних и тех же людей. Так, например, есть люди, которые находят все, что происходит, трагичным безысходным, поэтому они, не отдавая себе в этом отчета, постоянно вздыхают или постанывают.

Анализируя такого рода сигналы, психоаналитики усматривают здесь глубокое, но не осознаваемое и не изжитое горе или беду. Человек как бы демонстрирует страдание, которое делает его фактически «чувствующим себя больным», хотя и не осознающим причины этого. Такое состояние, как показывают исследования, может быть вызвано, с одной стороны, какой-то нарождающейся серьезной болезнью, которая еще не проявилась в полной мере, или внешними нерешенными проблемами. Эти звуки в процессе взаимодействия с другими людьми, как правило, «заражают», вызывают у них аналогичные чувства. Поэтому «стонущих» людей сторонятся в принципе, а в деловой среде – особенно. Таково же отношение и к людям, демонстрирующим хронические страдальческие или брюзжащие интонации.

Такие человеческие проявления во время коммуникации, как кашель или покашливание, не всегда свидетельствуют о специфических возбудителях (например, простуда, дым или астматические явления), иногда это желание «нечто прокашлять».

Таким образом, речь, как считал К. С. Станиславский, это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений, можно заметить, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи как бы внутреннюю мелодичность, это и делает их выступление перед партнерами столь эмоционально выразительным, что оно порой гипнотически воздействует на слушателей.

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф. Н. Плевако. Так, например, в нашумевшем уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая

Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали все, даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Паралингвистические особенности речи деловых людей позволяют получать самую разнообразную информацию, дополняющую язык тела, и делать некоторые выводы о личностных особенностях человека, его характере, внутренних состояниях и чувствах.

6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении

В деловой коммуникации можно сформулировать следующие практические рекомендации участникам делового взаимодействия.

Походка

– идите навстречу партнеру спокойно и свободно;
– направьте свой взгляд на него.

Положение стоя

– поставьте ноги параллельно на небольшом расстоянии друг от друга, напрягите бедра;
– не стойте так, как будто Вас застали в тот момент, когда Вы сделали ошибку;
– правильная поза та, когда Вы стоите прямо, а не наклоняетесь вперед или назад.
– опустите руки вдоль туловища, не держите их, скрестив перед собой.

Положение сидя

– не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону;
– сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула. Кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить;
– вытяните ноги;
– Вы можете во время переговоров изменить положение тела. Чаще всего изменение положения отражает ваше внутреннее состояние.

Голос

– выражайте эмоции голосом;
– неуверенные люди говорят чаще всего тихо и колеблются;
– у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, взволнованно, холодно или язвительно;
– самоуверенные люди говорят твердо и выразительно;
– говорите неторопливо и делайте паузы;
– глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;
– потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний. Нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

Мимика

– сохраняйте приветливое выражение лица;
– избегайте морщить лоб;
– находите визуальный контакт, избегайте смотреть в упор.

6.9. Если ваш партнер – иностранец

Общаясь с зарубежными партнерами, нужно очень осторожно пользоваться невербальными жестами, так как они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию, что может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению. В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, поскольку там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо. Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так,

образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а вот во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами. Если для нас кивок головой означает согласие, одобрение, то этот же знак в Югославии служит для отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, однако в Англии то же самое движение бровей будет рассматриваться как выражение скептицизма.

Во Франции или Италии если кто-то считает чью-то идею глупой – обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой». Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют», – итальянцы передают постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я пьян» или «Ты пьян», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ.

Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, так как у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и вы можете нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V): если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова Victory («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Дистанцирование у разных народов также имеет свои отличия. Например, интимное пространство американца – 60 см. Так вот, когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, претендующим на близкие отношения, что ему, американцу, как правило, не по вкусу. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, так как при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это как бы сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное

условие помещения – двойные двери или очень надежные. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя в чем причина.

И, наконец, в Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить, как можно тише. В Америке такое «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).

Таблица 4

Межкультурные различия

Знаки внимания	Расшифровки знаков внимания людьми иной культуры
Визуальный контакт	Для многих черных американцев, молодых испаноговорящих и некоторых других людей прямой взгляд не означает уважения и его избегают
Язык тела	В некоторых африканских странах прямой контакт лицом к лицу воспринимается как слишком агрессивный. Выходцы из Ближней Азии привыкли к более близкому расстоянию во время беседы, чем это принято у европейцев
Тон голоса и скорость речи	Испанцы и итальянцы говорят быстрее других европейцев. Американцы говорят громко, а британцы невольно демонстрируют повышенное чувство гордости
Приверженность теме разговора	Американцы и немцы склонны быть прямолинейными, а представители Японии и некоторых азиатских культур ведут себя более уклончиво, не подписывая контракта до последней минуты

Иногда эти культурные различия порождают стереотипы, типа: «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы». Следует помнить, что это не признаки национальной культуры, а различные стили делового общения, которые необходимо распознавать и понимать при деловом взаимодействии.

Вопросы для самопроверки

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.

7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

7.1. Типы деловых партнеров

К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.
Бальтасар Грасиан

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

Позитивный тип делового партнера. Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

Респектабельный тип делового партнера. Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

Оптимально настроенный тип делового партнера. Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они

рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт

Традиционный и один из наиболее распространенных методов изучения личности делового партнера – *тестирование* – явно не подходит для этих целей. Вряд ли кому-то удастся побудить делового партнера выполнить тесты до начала переговоров. Не часто можно получить и его психологическую характеристику.

Но информацию об интересующем человеке можно получить в результате анализа его внешности, поведения и продуктов деятельности. При этом было бы ошибочным полагать, что составленная на основе данной информации психологическая характеристика менее точна. Скорее наоборот, потенциально эти методы дают более точное и правильное представление о человеке.

Проблему психологического изучения конкретного делового партнера можно решать как до начала, так и непосредственно в процессе переговоров. *Цель изучения* – определение основных мотивов его поведения, учитывая которые можно побудить его принять ваше предложение. Естественно, вначале необходимо остановиться именно на этих мотивах.

Формула вербовки

Это не броский и сенсационный заголовок, а итоги глубокого и серьезного исследования мотивов, побуждающих человека стать на путь предательства и измены Родине. Результаты этого исследования опубликованы в Соединенных Штатах в книге профессора Блума (Blum) «Обманщики и обманутые». Сама по себе ***вербовка*** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением. Учитывая возможные последствия

его принятия – смертная казнь или длительное тюремное заключение – аргументация на таких переговорах должна быть исключительно убедительной.

Поэтому знание основ ее построения очень полезно для проведения обычных деловых встреч и бесед, поскольку в определенном смысле партнер всегда является объектом разработки. Конечно, речь может идти только о дозволенных приемах.

Формула вербовки записывается в виде аббревиатуры SMICE: Sex (секс (пол)), Money (деньги), Ideology (идеология), Compromise (компрометирующие материалы), Ego (особенности личности).

Секс. К числу дозволенных приемов можно отнести привлечение молодых красивых женщин к участию в деловых беседах. Этот прием достаточно часто используется на переговорах, конечно, когда их ведут мужчины. Если одна из сторон представлена женщинами, то бывает, что другая использует для тех же целей мужчин.

Таким способом можно ослабить внимание другой стороны. Причем ослабление контроля в той или иной степени происходит обязательно, поскольку половой инстинкт носит бессознательный характер. При этом «возможная перспектива развития отношений» может побудить другую сторону быть более уступчивой.

Деньги. Коммерческая сторона любого соглашения должна предполагать, что организация, которой сделано предложение, получит материальную выгоду, приняв его. К числу разрешенных приемов можно отнести незначительные подарки (стоимостью до 100 долларов США) или скромное угощение (в пределах той же суммы) должностных лиц, представляющих делового партнера.

Идеологические мотивы. Идеологическая сторона переговоров состоит в том, что деловое предложение должно соответствовать корпоративной культуре организации, которой оно делается.

Компрометирующие материалы. Хотя, к сожалению, и они используются на «деловых» переговорах, но относятся исключительно к запрещенным приемам.

Иные личностные мотивы. Многочисленные мотивы этой группы очень важны для достижения успеха на переговорах. Очевидно, например, что если предстоит встреча с человеком тревожным и боязливым, то аргументация в пользу своего предложения

должна отличаться от той, которая была бы в случае обсуждения того же вопроса с волевым и уверенным в себе собеседником.

Такие особенности личности делового партнера, как неудовлетворенные тщеславие и честолюбие, самоуверенность и самовлюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

Система определения личностных особенностей (СОЛО)

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в

компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

Как он (она) одевается?

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, печатки, цепочки, запонки из драгоценных металлов и т. п.)?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Очень редко или никогда.

Выразительность его (ее) лица?

1. Очень выразительное, с гибкой и богатой мимикой.
2. Довольно выразительное.
3. Обычное.
4. Довольно невыразительное.
5. Очень невыразительное, как бы застывшее.

Как он (она) ведет себя, если приходится долго сидеть (на совещаниях, в кино, театре и др.)?

1. Сидит спокойно.
2. Вертится, ерзает, часто меняет позу.

Жестикулирует ли он (она) при разговоре?

1. Постоянно.
2. Часто.
3. Не чаще и не реже других.
4. Редко.
5. Никогда.

Какова марка его (ее) автомобиля?

1. Одна из наиболее модных и престижных.
2. Из тех, которыми пользуется большинство лиц его круга и достатка.
3. Достаточно старая и не популярная для лиц его круга и достатка.
4. Не имеет автомобиля.

Насколько он (она) пунктуален при встречах?

1. Всегда точен и пунктуален.

2. Как правило, пунктуален.

3. Не особенно пунктуален.

4. Обычно пунктуален, но периодически отменяет ранее назначенные встречи.

5. Часто заставляет себя ждать.

Многолетний опыт работы системы показывает, что ответы на большинство вопросов могут быть получены даже, как говорится, при «шапочном» знакомстве.

Собранная в результате опроса знающих человека людей информация позволяет получить его психологическую характеристику. Она включает сведения об основных потребностях и мотивах поведения изучаемого лица, его характерологических особенностях, а также рекомендации по общению и оказанию нужного влияния на него. Кроме этого, характеристика может содержать предположительные указания на возможные мотивы, способные побудить человека к нелояльным действиям по отношению к деловому партнеру.

Графология

Современная графология – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка. Еще древние греки и римляне обратили внимание на то, что письменная речь носит черты индивидуальности.

Зародившись в качестве научного более ста лет назад, в настоящее время данный метод получил широкое распространение за рубежом, особенно в США, Франции и Германии. Многочисленные исследования показали, что анализ почерка позволяет составить достаточно полную и точную характеристику человека. В частности, это дало возможность Верховному суду США признать законным использование графологии для психологической диагностики лиц, поступающих на работу.

В нашей стране за последнее время также явно возрос интерес к данному методу изучения и оценки личности. Так, были переизданы труды некоторых российских графологов, переведены на русский язык и адаптированы исследования зарубежных авторов. На рынке программных продуктов появились первые системы автоматизированного анализа почерка. Некоторые отечественные и

действующие в нашей стране иностранные компании используют графологию в кадровой работе.

Данный метод, безусловно, можно отнести к скрытым методам психологического изучения личности. По оценкам специалистов, для получения достаточно полной и объективной характеристики человека желательно иметь образец его почерка объемом порядка 20 строк, причем целесообразно избегать брать для анализа различного рода служебные или официальные документы (заявления, служебные записки, рапорты, отчеты и т. п.).

В деловой практике зачастую можно ограничиться материалом гораздо меньшего размера. Тем более что в век компьютеров, как правило, бывает трудно найти более или менее объемную рукопись. Информацию о психологических особенностях изучаемого лица вполне возможно получить в результате графологического анализа его подписи – неотъемлемого атрибута любого документа.

О других методах бесконтактного изучения

Арсенал других методов психологического изучения личности без вступления с ней в непосредственный контакт достаточно широк и разнообразен. Хотя в основном все они доступны только специалистам, полезно иметь общее представление об этих методах, поскольку в ряде случаев предпринимателям, консультантам с помощью профессионалов приходится использовать их в своей деятельности.

Метод анализа биографии – один из важнейших при изучении личности. Анализ жизненного пути человека, его поведения в различные периоды жизни и в разнообразных, прежде всего экстремальных, ситуациях позволяет получить его психологическую характеристику, более полную по сравнению с психологическими тестами.

Учитывая роль и значение данного метода для психологического изучения личности и определения ее надежности, он используется практически всеми спецслужбами и крупными зарубежными фирмами при отборе кадров.

Как правило, кандидатам предлагается достаточно подробно изложить в письменном виде свою биографию, отразив в ней различные периоды их жизни (детство, отрочество, юность, зрелые годы). Затем она внимательно изучается специалистами как

с точки зрения анализа жизненного пути, так и с точки зрения особенностей письменной речи (почерк, богатство и выразительность языка, грамотность, логика изложения, лексика и др.).

Хотя биографический метод и является одним из наиболее мощных и точных средств психологического изучения личности, его практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. Прежде всего, часто трудно получить необходимую информацию, а если это и возможно, то требует значительных ресурсов как финансовых, так и временных.

Анализ результатов деятельности. Также достаточно мощное и гораздо более доступное для самостоятельного применения средство изучения человека. Его очень полезно использовать при подготовке к переговорам.

Давно известно, что о человеке можно хорошо судить по поступкам и результатам его труда. Еще Диоген Лаэртский писал, что истинная добродетель состоит не в словах, а в поступках. Перефразируя известный афоризм, можно констатировать: скажи мне, что ты сделал, и я скажу, кто ты.

С нарушившим слово бизнесменом вряд ли будут иметь в дальнейшем дело. Маловероятно, что акционеры вновь изберут в совет компании лиц, поставивших ее на грань банкротства. Уличенного во взятках или хищениях чиновника немедленно уволят, и ему будет очень непросто устроиться на работу в солидную фирму. Нельзя назвать порядочным человека, который, занимая высокие должности в годы так называемого застоя, стал ревностным хулителем прежнего режима.

Каждый в процессе своей жизни совершает много поступков, принимает ряд важных и ответственных решений, созидает или разрушает. Именно дела человека и создают то, что принято называть репутацией. Выяснение репутации делового партнера – важный составной элемент подготовки к переговорам.

Среди различных результатов труда человека особое место занимают материальные продукты его деятельности. Прежде всего, это печатные труды. Перед встречей целесообразно постараться выяснить, не публиковал ли Ваш партнер книги, брошюры или статьи, не давал ли интервью газетам или журналам. Если да, то следует ознакомиться с ними. Любому автору дорого его произведение, каким бы оно ни было. Обсуждение печатного труда,

затрагиваемых в нем вопросов – всегда интересная партнеру тема для беседы. Другие материальные продукты деятельности человека часто бывают связаны с его *хобби*: живопись, скульптура, чеканка, резьба по дереву, сборка моделей самолетов или судов и т. п. Хобби вообще может много рассказать о человеке, хотя для этого Вам лучше обратиться за консультацией к специалисту.

Следует только отметить, что знание увлечений делового партнера – серьезный козырь на переговорах, умелое использование которого нередко ведет к успеху даже, казалось бы, в безнадежных ситуациях. Примеров этому много в книгах Дейла Карнеги. Хобби – всегда интересная для партнера тема. При подготовке к встрече постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы выяснить его увлечения.

После того как собраны все ставшие доступными сведения о деловом партнере, тщательно проанализируйте их. Обязательно, особенно на первых порах, пока еще не так много практического опыта, составьте письменную психологическую характеристику своего будущего собеседника. Отдельно запишите миссию, видение и основополагающие ценности организации, с представителем которой предстоит встреча.

Имея перед глазами два этих документа, еще раз основательно обдумайте аргументы в пользу своего предложения. Обратите особое внимание на то, чтобы доводы соответствовали целям и основополагающим ценностям организации, а также потребностям партнера по переговорам.

7.3. Проведение первой встречи с партнером

После того, как Вы вошли в кабинет и представились своему деловому партнеру, обменялись с ним приветствиями, осмотрелись вокруг и разместились за столом переговоров, не спешите сразу переходить к изложению сути своего предложения. Ведь необходимо не только быстро оценить собеседника по внешним признакам, но и понять, как он относится к Вам, дополнить и, возможно, скорректировать имеющееся представление о психологических особенностях его личности.

Еще, по существу, не приступив к разговору, можно уже получить для этого много важной информации. Обратить 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 ладонью вверх (как это делают нищие, прося подаяние).

Данным жестом партнер дает понять, что чувствует себя хозяином положения и рассматривает собеседника как своего вассала, который должен делать то, что ему говорят. Властное рукопожатие свидетельствует о том, что Ваш образ в представлении собеседника – это образ подчиненного, зависимого от него человека. Поскольку изменение образа – процесс непростой, прямо возражать или спорить с такими людьми особенно опасно. Это может привести к тому, что предложение будет отвергнуто, невзирая ни на какие аргументы.

Стоит отметить, что, властное рукопожатие не является раз и навсегда приобретенным жестом. Он используется при общении с подчиненными, а при приветствии вышестоящих лиц 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 многоразовым потряхиванием.

Иногда при рукопожатии левая рука кладется на правую руку партнера, на его локоть или плечо, что является свидетельством глубины испытываемого чувства.

Следовательно, рукопожатие для делового взаимодействия может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волнении, гипертрофированном чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

В деловой коммуникации следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с деловыми партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго, а вот западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует

пожимать руку энергично и сильно; кроме того, при рукопожатии сцепленные руки принято покачивать от трех до семи раз.

В заключение надо рассмотреть ситуацию, когда руку для приветствия протягивает женщина.

В нашей культуре отец всегда учит своего маленького сына, как пожимают руки настоящие мужчины, а вот девочек этому ритуалу приветствия не обучают.

Хотя обмен рукопожатием более характерен при встрече двух мужчин, иногда им пользуются и представительницы прекрасного пола. И данная, казалось бы, незначительная деталь в поведении женщин обусловлена определенными психологическими особенностями их личности.

Всем им свойственны потребность в социально активном образе жизни, достаточно выраженное стремление к эмансипации. На этой почве у них нередко возникают сложности во взаимоотношениях с лицами противоположного пола, преодоление которых оказывает заметное влияние на их поведение.

Такие женщины не могут долго сидеть сложа руки, прагматичны, не склонны к мечтательности и фантазированию. Их решительно не устраивает то место, которое отводилось и отводится до сих пор женщине в нашем обществе.

Они не хотят сидеть дома и вести домашнее хозяйство, а стараются реализоваться как личность, нередко проявляют склонность к традиционно мужским профессиям, обладают мужественным характером.

Каков стол, таков и прием

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера

свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже

принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.



Рис. 5. Расположение за прямоугольным столом

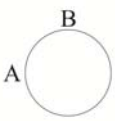


Рис. 6. Расположение за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

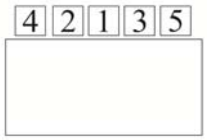


Рис. 7. Расположение за столом в один ряд

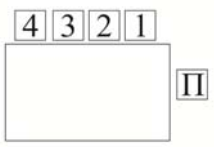


Рис. 8. Расположение за столом с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

Вариант 1. Для передачи односторонней информации возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: *лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг* (рис. 9).

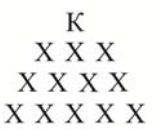


Рис. 9. Схема размещения участников совещания при односторонней передаче информации

Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимаются своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую рассадку используют для передачи распоряжений и указаний.

Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения: *деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа* (рис. 10).

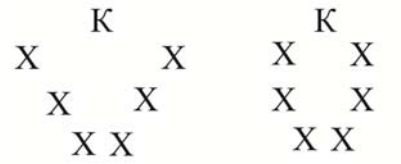


Рис. 10. Схема размещения участников совещания
для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: *переговоры, «круглые столы»*.

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удается после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: *презентации, ярмарки, выставки, торги и пр*.

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это

позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

Стул и характер

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлиняли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимаете Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от высоты спинки и сиденья стула (кресла)

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено *выше*	Сиденья стульев или кресел расположены *на одинаковом уровне*
У делового партнера *более высокая* 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 спинок стульев или кресел *одинакова*	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 – вожделенная 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 малознакомым 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 малосущественный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

Убедитесь, что вас слушают

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями.

В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении

интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полузакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т.д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

Как поставить точку в разговоре

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях. Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обяжет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите

за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

Подведение итогов встречи

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и

своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров? С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможность лишний раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации

Дистанцирование – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре ***зоны***: интимную, личную, социальную, публичную.

Интимная зона в коммуникации. В английском языке интимная зона называется «buble», 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 вполовину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;

б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколоться» (такой прием демонстрируется практически во всех детективных фильмах). Люди, которые хотят «согнуть» кого-либо, также используют вторжение в его интимную зону в том случае, когда он не может защититься.

Неумение определять величину необходимой дистанции по отношению к клиенту свойственно работникам сферы обслуживания. Особенно часто это наблюдается у тех из них, которые осуществляют свою деятельность в интимной зоне клиента:

в парикмахерских, массажных кабинетах, в ателье по пошиву одежды и пр. Особо квалифицированные специалисты стараются не соприкасаться с клиентом или, при необходимости, спрашивают разрешение.

Нарушение интимной зоны подчиненных свойственно некоторым руководителям. Так, иногда руководители позволяют себе некоторые «вольности» (например, обнимают «своих» сотрудников) и в то же время энергично возражают, чтобы то же самое проделывали с ними. Они не имеют и представления о том, что беспардонное поведение может лишить других чувства безопасности, ввести их в состояние раздражения и оскорбить.

Умение распознавать сигналы дистанцирования позволит на деловом мероприятии определить, кто из присутствующих является главным лицом, чтобы переговорить об интересующем вопросе именно с ним. Наблюдайте за тем, кому окружающие выделяют больше места – это и есть человек, принимающий основные решения.

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 сантиметрам. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя.

Организаторы массовых мероприятий должны знать, что при хорошей посещаемости следует планировать приблизительно 0,5 м на человека. Если ожидается, что на таком-то мероприятии гостей будет не очень много, то тогда на человека планируется до 1 м. Теснота изменяет душевное состояние. Чем теснее круг людей, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной. Чем меньше тесноты, тем проще управлять аудиторией. Все это следует учитывать при организации собраний, митингов, конференций и презентаций.

Личная зона в деловом общении составляет от 45 до 120 см. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между деловыми партнерами. И только из личной зоны может произойти вторжение в интимную зону, при этом переход должен быть плавным.

Личная или межличностная дистанция характерна для таких форм делового общения, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование.

При личной дистанции люди сидят за одним столом, поэтому необходимо соблюдать следующее правило делового общения: если два человека делят один стол, то в качестве собственной интимной зоны каждому из них следует рассматривать свою половину стола.

Чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, пепельницу, папки с бумагами и др. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону.

Как только кто-то из сидящих за столом вторгается в пространство сидящего напротив, так сразу же следует реакция, демонстрирующая дискомфортность и желание убежать: кто-то может закрыть глаза или рот, отвести взгляд в сторону, или заслониться чем-нибудь, или отклониться на спинку стула.

Действия в виде противоборства выглядят совсем иначе: сначала ваш собеседник, порой бессознательно, начинает отодвигать обратно предметы, если Вы передвинули их в его сторону, а если Вы снова сдвигаете их к нему, он упорно отодвигает их назад. Это может закончиться словами: «Оставьте же это, наконец!» или швырянием предметов в Вашу сторону.

Знание подобных фактов дает возможность деловым людям, с одной стороны, соблюдать «правила игры» (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±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 удается 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 специалисты 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 шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;

– подчеркивание значимости партнера, организации, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;

– подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;

– предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над Вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем Вы. Поэтому Ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Как войти и представиться

Это событие занимает совсем немного времени: от открытия двери в кабинет делового партнера до того, как Вам предложат сесть. Эти самые первые 20-30 секунд контакта очень важны для формирования благоприятного первого впечатления.

Прежде, чем Вы откроете дверь в кабинет партнера, целесообразно освежить полость рта и устранить иные возможные неприятные запахи с помощью хороших дезодорантов, духов или одеколонов. У человека, как известно, пять органов чувств, среди которых есть и обоняние. Об этом нельзя забывать, особенно курильщикам. Если Ваш собеседник почувствует, что от Вас исходят неприятные для его обоняния запахи, то может подумать, что от Вас вообще «дурно пахнет». Кроме того, не забудьте вынуть изо рта жевательную резинку.

При входе в комнату стремитесь сразу установить зрительный контакт с партнером. Прикрывая за собой дверь, не поворачивайтесь к нему спиной, все время держите его в поле зрения. Войдя в комнату, не задерживайтесь в дверях, а сразу направляйтесь в сторону хозяина кабинета. Держите себя уверенно: голова приподнята, подбородок чуть вверх, осанка прямая. Передвигайтесь уверенно, по-деловому, не следует идти слишком быстро, не надо выглядеть ни марширующим солдатом, ни праздно прогуливающимся человеком.

Представляйтесь только после того, как подошли к партнеру. При этом ясно и четко назовите себя и свою должность, передайте ему визитную карточку.

Не протягивайте руку первым. Рукопожатие составляет часть ритуала взаимного приветствия и означает, что Вас рады видеть или, по крайней мере, Вы не являетесь нежеланным гостем. Но может быть, что Ваше присутствие не доставляет удовольствие другому человеку. В таком случае, если Вы протянете руку первым, это может вызвать у него негативную реакцию, создать впечатление, что Вы навязываете ему свое общество. От подобных посетителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

Знакомство

В деловой среде принято такое начало знакомства:

– «Разрешите (позвольте) с Вами познакомиться!».

– «Позвольте представиться!». Называются фамилия, имя, отчество, профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– «Я представляю фирму...»

– «Я уполномочен вести переговоры от имени...»

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

– «Позвольте вручить Вам мою визитную карточку.»

– «Мои «координаты» указаны в визитной карточке.»

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

– «Очень приятно!»

– «Очень рад!»

– «Очень рад с Вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого)», или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...»

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

Деловая одежда

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как Вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправах 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, нечищеная 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 нога на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.

В целом лиц, соответствующих перечисленным образам, объединяет одна психологическая особенность – практически полная ориентация на себя, на собственные проблемы. Подобные люди больше интересуются собственной персоной, нежели деловым партнером.

Естественна и реакция на такое поведение – отсутствие интереса к ним (и, следовательно, к их предложениям) со стороны собеседника. Вряд ли можно надеяться на то, что партнер проявит интерес к Вам, если Вы не проявляете его к нему. Поэтому не создавайте себе ни одного из перечисленных образов, если Вы всерьез рассчитываете на успех в переговорах.

Уверенность в себе

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда Вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным Вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с Вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. «Самокопание» и «самобичевание», как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о

своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

Если вы «закрыты» для других

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

– он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;

– он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;

– он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;

– он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;

– он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;

– о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;

– он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;

– он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;

– он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;

– для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

Если Вы «открыты» для других

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

– он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;

– он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;

– он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;

– он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;

– он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;

– он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, респектабельный, оптимальный.

8.2. Деловая беседа

Самое плодотворное и естественное упражнение ума – беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.

Монтень

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века

Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным *функциям любой деловой беседы* можно отнести следующие:

– начало инновационных мероприятий и процессов;

– контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;

– обмен информацией;

– взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;

– поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;

– поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;

– стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

Диалог – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как *по форме*, так и *по содержанию*. Существуют беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и не равных (например, руководитель – подчиненный).

Основная *цель беседы*, как и любого другого коммуникативного жанра – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают беседы, связанные с наймом и увольнением персонала, и беседы типа «поручение производственного задания», беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера, беседы, подготавливающие персонал к внедрению новаций, и беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива. В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора.

Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника.

Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «болевые точки», о которых руководитель обязательно должен знать, чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы:

– продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику;

– определить желаемый конечный результат;

– установить регламент и место проведения беседы;

– определить ее стратегию и тактику.

Вопросы для самоанализа перед деловой беседой

1) Четко ли Вы представляете желаемый результат? (Что Вы хотите иметь в конце беседы?)

2) Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)

3) Каковы Ваши предположения о целях собеседника?

4) Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?

5) Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?

6) Как Вы донесете до партнера свою позицию?

7) Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?

8) С какими барьерами Вы столкнетесь?

9) Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?

10) Как снять противоречия, если они будут?

11) Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?

12) Какие применять способы воздействия на партнера?

13) Какую аргументацию при этом использовать?

14) Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?

15) Как облегчить согласование мнений с партнером?

16) Насколько раскрывать свои позиции?

17) Как управлять атмосферой разговора?

18) Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?

19) Каковы интересы партнера и как их понять?

20) Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае нельзя:

– перебивать речь собеседника;

– негативно оценивать его высказывания;

– подчеркивать разницу между собой и партнером;
– резко убыстрять темп беседы;
– вторгаться в личную зону партнера;
– пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
– не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Эффективное ведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает лишь в семи случаях из десяти достигнуть максимального результата, а в остальных он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у юриста, руководителя, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%. Некоторые организации за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

Структура деловой беседы

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

1) Начало беседы.
2) Передача информации.
3) Аргументирование.
4) Опровержение доводов собеседника.
5) Принятие решений.

В зависимости от назначения беседы могут иметь, например, такие цели:

– закрепить хорошие отношения с сотрудником;
– повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности и пр.;
– побудить работника, делового партнера, клиента к определенным действиям;
– обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
– обеспечить лучшее взаимопонимание.

Такого рода перспективные цели должны непременно лежать в основе всех деловых контактов, независимо от предмета разговора. Вместе с тем не менее важное значение для оптимального построения содержательной части беседы имеют ее ближайшие цели и задачи, например такие, как: выяснить конкретные факты; осуществить эмоциональную разрядку одной из сторон; что-то проверить, о чем-то важном рассказать, чтобы узнать мнение, отношение и пр.

Очень важной частью беседы является ее начало. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это «мост» между партнерами по деловой коммуникации.

Приемы «самоубийственного» начала беседы

1) Всегда следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...».

2) Также необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к Вам...», «А у меня на этот счет совершенно другое мнение...». Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, но с психологической точки зрения – это промах.

Эффективные приемы начала беседы

Существует множество способов начать деловую беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». К наиболее перспективным можно отнести следующие приемы:

Метод снятия напряженности. Несколько теплых слов позволяют создать в самом начале беседы доброжелательную атмосферу. Комплименты, 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, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или

возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в *фазу опровержения доводов собеседника*. Наиболее важные задачи на этом этапе:

– разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;

– приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;

– нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

Принятие решений и завершение беседы

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

1) Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае – запасной (альтернативной), цели.

2) Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.

3) Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4) Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

5) Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, руководителям рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Девять советов по анализу результатов беседы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были Ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для организации, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

Десять факторов успеха деловой беседы

1. Профессиональные знания юриста, руководителя – дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.
2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.
3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.
4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.
5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.
6. Повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.
7. Элемент внезапности – представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа широко применяется в деловой коммуникации, поэтому деловые партнеры должны владеть навыками ее проведения.

8.3. Деловая беседа по телефону

Пока слово не произнесено, оно – узник того, кто собирался его сказать. Когда же слово сказано, его пленником становится тот, кто произнес его.

Древняя мудрость

Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое.

Блез Паскаль

Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одной из причин бедственного положения отдельных организаций являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по

телефону. Большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров, зачастую не имеют ее и секретари приемных, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. При знакомстве нового секретаря с рабочим местом ему в первую очередь показывают кофеварку и только потом – телефон. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2-2,5 часа, а иногда – от 3 до 4,5 часа.

Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10-30 минут (а порой 5-10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс.

Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня; их средняя продолжительность за последние годы увеличилась в несколько раз. И наоборот, если предприниматели пользуются личным аппаратом сотовой связи, то разговор становится крайне коротким. Все сказанное делает такую коммуникацию специфической: требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Психологи утверждают, что время телефонных бесед растет за счет эмоциональной окраски. Продолжительность телефонных разговоров формирует у людей речевую нечеткость и неделовитость фраз. Во время такой беседы линия занята передачей деловой информации только на 2/3 времени, а 1/3 уходит на паузы между словами и фразами, на выражение своих эмоций по поводу тех или иных сведений.

Многие специалисты по коммуникации считают, что в 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 заметок 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 коррективов 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 удается 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 зацикливаться на мысли, что «лучшая

оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

Мученики. Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

Каменные лица. Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

Заводилы болельщиков. Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

Ораторы. Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не Вас. Обращайтесь с ними с осторожностью – или вообще не обращайте 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 выставлять членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее). Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость – в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают

логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...». Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Для эффективного ведения переговоров важно определить предмет переговоров. Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, ***предмет переговоров*** – это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой – отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они реальны и нельзя ли их урезать.

Вопросы, обусловленные эмоциональной реакцией, например: «По-вашему, это не наглость – запрашивать такую сумму?», не должны стать предметом рассмотрения.

В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

Другим важным аспектом эффективного ведения переговоров является определение того, где предпочтительнее проводить переговоры – в своем офисе, дома или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если *встреча происходит на Вашей территории*, то плюсы таковы:

1) всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно – заручиться одобрением и поддержкой;

2) оппонент не имеет возможности по собственной

инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;

3) Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;

4) психологическое преимущество – на Вашей стороне: оппонент пришел к Вам, а не Вы к нему;

5) это экономит время и деньги на дорогу;

6) Вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Проведение переговоров «на чужом поле» также имеет преимущества:

1) Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;

2) можно придержать информацию, сославшись на то, что у Вас ее нет с собой;

3) существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;

4) бремя организационных вопросов ложится на оппонента;

5) находясь на территории партнера и анализируя его окружение, Вы легко определите его психогеометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант Вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

Различают два *вида переговоров*: импровизированные и к которым заранее подготовились.

Импровизированные переговоры возникают каждый раз, когда к Вам обращаются с просьбой или предложением, контактируя непосредственно или по телефону. Соглашаться на разговор можно лишь в тех случаях, когда Вы поняли его необходимость и владеете соответствующей информацией.

Переговоры, которые готовятся, требуют отработки не только намерений и ожиданий, но и веских доводов и профессиональной аргументации, для которых, в свою очередь, нужна определенная последовательность передачи информации.

Для успешных переговоров целесообразна следующая их *структура*:

– разъяснение рамок переговоров;
– начало переговоров;
– согласование тематической структуры;
– изложение точек зрения партнеров по переговорам;
– соглашение.

Рамки переговоров, как правило, определяют все то, о чем говорилось в аспекте подготовки к переговорам: где, когда, с кем, на чьей территории и т.д.

Начало переговоров. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Кроме того, в начале разговора партнер акцентирует внимание и фиксирует Ваши внешние отличительные признаки, манеру вести себя, употребляемые выражения. Благоприятному началу переговоров способствуют личное влияние и умение побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов. Самой трудной ситуацией при этом является именно начало разговора.

Способствовать благоприятному началу разговора могут:

общая ситуация – сюда включается: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические, экологические), время, необходимое на дорогу;

ситуация партнера – «На меня произвела сильное впечатление отделка Вашего холла, офиса», «Как идут дела?», «У Вас хорошее настроение, оно всегда такое?»;

собственная ситуация – «Большое спасибо за схему маршрута, которую Вы мне прислали», «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров, с тем, чтобы я мог Вам представить наши возможности сотрудничества».

Такого рода непринужденная беседа позволит составить первое впечатление и кое-что узнать о ситуации начала переговоров.

Обучение искусству ведения переговоров вплоть до недавнего времени шло стихийно. Однако сегодня уже накоплен богатейший опыт проведения переговоров, написаны сотни книг в виде руководства к действию во время переговоров, но люди, не склонные к размышлению, не всегда могут воспользоваться предлагаемыми советами. Говорят, ошибка сама по себе может стать счастливым шансом, однако это верно лишь для тех, кто умеет анализировать ситуацию и извлекать уроки.

При ведении переговоров необходимо быть сосредоточенным, это позволит держать ситуацию под контролем, а затем четко проанализировать результаты:

– какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

– какие возникали трудности, как они преодолевались;

– что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;

– какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;

– почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;

– каково было поведение партнера на переговорах, его причины;

– какие коммуникативные ошибки были допущены Вами и партнером;

– какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;

– какие уроки нужно извлечь на будущее.

Важным аспектом при проведении переговоров является также *умение твердо возражать* на аргументы партнера. В распоряжении деловых партнеров, склонных к манипулированию, огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда партнер не имеет сильной воли или подвержен воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Слово «НЕТ» является одним из лучших средств экономии сил и времени деловых партнеров. Огромный вред получают люди, которые вопреки своим желаниям соглашаются выполнять многочисленные обязанности без учета возможных расходов сил и времени.

Подробно разбирая многочисленных внутренних врагов человека, специалисты по общению предлагают провозгласить личную декларацию независимости, отстаивая свои права на собственные вкусы.

Существует целый набор приемов для того, чтобы защищаться от людей, стремящихся спровоцировать у Вас чувство вины.

Одним из средств активной обороны является *метод «сломанной пластинки»*.

В качестве примера можно привести типичную ситуацию в магазине, когда недовольный покупатель хочет вызвать для разговора заведующего отделом. В ответ на обычные в таком случае попытки продавца помешать Вашей беседе с заведующим (Ваша просьба многократно игнорируется; Вам сообщают, что начальник занят; в Ваш адрес допускаются саркастические замечания) рекомендуется не поддаваться на провокации и повторять в разных вариантах фразу: «Я прошу вызвать заведующего отделом». Успех этого приема гарантирован.

Существуют следующие *приемы, которые позволяют отказать безболезненно*:

1. *«Я восторгаюсь Вами»*.

Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы: «Я так рад, что Вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь Вашей организацией, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Я не против этой суммы, если Вы не будете против выплаты ее чеком, который не будет оплачен ввиду отсутствия денег на счету нашей организации».

2. *«Прекрасное предложение»*.

Эти слова можно упаковать в следующие фразы: «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас». «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться». Облекая свой отказ в позитивную форму, Вы не вызываете тем самым у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.

3. *«Мне надо подумать»*.

На переговорах практически не часто возникает такая ситуация, когда необходимо сразу же ответить «да» или «нет», поэтому целесообразно взять паузу для того, чтобы подумать. Благодаря уловке «Надо подумать» у Вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа. Или использовать другой вариант: «Мне на это потребуется время». Если Вы сразу не говорите «нет», тем самым Вы смягчаете ситуацию отказа. Можно попробовать и такой вариант: «Мне очень хотелось бы сказать «да», но я

не могу сделать это сразу. Дайте мне время, и я, может быть, что-нибудь придумаю», или «Я отвечу Вам через 15 минут».

После этого быстро взвесьте все «за» и «против» и если вариант Вас не устраивает, скажите «нет» и назовите главную причину отказа. При таком подходе партнер понимает, что Вы серьезно отнеслись к просьбе.

4. *«Потому что я вредный»*.

Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например, «Я предполагаю, что Вы думаете будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если Вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно примет ваш отказ, но совершенно очевидно то, что прием целесообразен лишь ситуативно уместно.

5. *«У нас это не получится*».

Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся и партнер не заметит, что причина не объяснена. Здесь уместно вспомнить, и старинную мудрость: «Никогда не извиняйтесь», «Никогда не объясняйтесь». Во многих случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у Вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не смогу выкроить время». Большинство людей в такой ситуации не требует объяснений, но если Вас спросят, скажите: «Боюсь, что я ничего не могу для Вас сделать».

6. *«Я этим не занимаюсь»*.

Если Вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично и в то же время любезно произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.

7. *«Я вам сочувствую»*.

Если партнер начинает рассказывать Вам о своих трудностях, то прежде всего нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того, а именно: «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у Вас такие трудности» – и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если Вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, Вы непременно найдете выход». Если партнер пытается

играть на Ваших чувствах, заставляя Вас сказать «да», реагируйте только на половину того, что Вам говорят.

8. *«Нет»*.

Иногда лучший способ отказать – это, как уже было отмечено выше, просто сказать: «нет». Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Помните, у Вас всегда есть возможность сказать партнеру «нет». В какую бы форму Вы ни облекли свой отказ, Вы имеете полное право сохранять свое время и защищать свои интересы. И Вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.

Специалист по переговорам Уильям Юри в своей книге «Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми», рассказывает такую историю.

Один человек в наследство трем сыновьям оставил семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть – среднему, а девятая часть – младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов сыновья обратились за советом к мудрой старухе.

Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, то есть девять. Средний сын взял треть, то есть шесть. А младший получил девятую часть – двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним.

Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти «восемнадцатого верблюда».

8.6. Публичная речь

Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать.

Ж. Лабрюйер

В речи слово – выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает.

Л. Н. Толстой

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Существуют следующие *требования, предъявляемые к публичной речи*.

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!». Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

Введение. Почему я говорю?

Основная часть. Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

Заключение содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

Информационная речь. *Цель информационной речи* – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частностей и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

– в ней не должно быть ничего спорного;

– она должна пробуждать любознательность слушателя;

– она должна удовлетворять запросы слушателя;

– сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

Убеждающая речь. В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

Предмет убеждающей речи – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминогенная ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т. п. Эти темы вызывают живой интерес у слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы

обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

Призывающая к действию речь также относится к числу агитационных, а, следовательно, она должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает *прямым* и *косвенным,* действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях. Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, кампаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др. Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т.д. Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и т.д. Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями,

поставить себе в жизни цель, быть честным, бескорыстным и т.п.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, не слишком ли сильная оппозиция? В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами Вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы

«оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

– излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;

– задевать личные мотивы слушателей, их интересы;

– кратко и эмоционально выражать мысли;

– ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;

– пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Речь по специальному поводу. Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

а) нужно выбрать ситуативно уместный момент;

б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;

в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;

г) надо говорить как можно короче;

д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;

е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

Речи по специальному поводу имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и т.д., траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу.

Протокольная (рамочная) речь. К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Открывая приветственную речь, необходимо соблюдать следующую последовательность:

– открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;

– поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);

– предоставить слово докладчику.

Закрывая приветственную речь, следует:

– сказать слова благодарности оратору;

– кратко обосновать эту благодарность;

– попрощаться со слушателями.

Траурная речь. Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для Вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: De mortuis nihil nisi bene (о мертвых хорошо или ничего).

Торжественная речь. Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Речь в дружеском кругу. В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

– приветствие и указание на смысл мероприятия;

– ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно приправленный упоминанием какого-либо происшествия;

– выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;

– объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышеперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Здесь можно привести следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить, стоя на одной ноге…

Как выступать с речью

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово НЕТ может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колюче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое.

Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А. П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило,

выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

Как произвести положительное впечатление

В. О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы

обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

Советы для успеха от Рона Хоффа

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.
2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.
3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.
4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до исступления.
5. Не начинайте свою речь со смешной истории. Если история просто смешная и не несет никакой информации, Вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.
6. Речь не должна быть плавной. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.
7. Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем Вы говорили.
8. Не держите аудиторию в руках все время. Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе Вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с Вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а Вы предстаете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н. М. Тимченко

– Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...» Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «Вам будет интересно узнать...», «это поможет Вам...», «для Вас важно...».

– Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

– Голосом выделяйте существенные моменты Вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

– Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность конструкции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

– Обращайте внимание на Ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативно уместно.

– Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

8.7. Презентация

Не следует с излишнею торжественностью приступать ни к какому делу: торжественно праздновать следует только окончание дел.

И. В. Гёте

Не выставляй напоказ все, что имеешь, – назавтра 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 презентируемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором

профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т.п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т.д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т.п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После

трех-четырех 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 запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по

телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

Презентация по плану (по формуле). Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

Презентация с удовлетворением потребностей. Это сравнительно гибкая, предусматривающая непременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Чего Вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие

потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п. При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы. Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

Презентация с решением проблемы (изучение – предложение). Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы. Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;

2) осуществление анализа;

3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;

4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.

Б. Паскаль

9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего.* Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т.д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

– «*генераторов»* – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;

– «*аналитиков*» – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие *условия*:

– предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;

– идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шутливых идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

Обязанности ведущего: во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

Задача «аналитиков»: развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

– представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

– постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

– генерация идей – 10-15 мин;

– перерыв – 10 мин;

– анализ идей – 10-15 мин;

– составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

9.2. Метод синектики

Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов

психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех *типов*:

– ***прямые аналогии*** – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– ***субъективные (личные) аналогии*** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– ***символические аналогии*** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– ***фантастические аналогии*** **–** используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

Процедура проведения синектики

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы.* Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы.* Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т.д.

9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.*

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы,* содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

9.4. Метод записной книжки

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

9.5. Креативный вопросник

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только сбытовиков или маркетологов.

Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Результат можно улучшить и используя готовый вопросник для отчета, который можно предложить работнику и тем самым привлечь его к обсуждению проблемы. Вот пример такого вопросника – *телефонный маркетинг*:

1. Используете ли Вы телефон для активного привлечения клиентуры?
2. Если нет, то почему?
3. Если да, то для каких конкретных целей используется телефон:
   - выявление потенциальных клиентов,
   - назначение встречи,
   - предложение услуг,
   - подтверждение заказа,
   - обслуживание новых и старых клиентов,
   - другие цели (какие?).
4. Как часто Вы используете телефон в целях маркетинга? (10-20%, 35-50%, свыше 50%).
5. Какие трудности Вы испытываете при использовании телефона как средства предложения услуг:
   - трудно связаться с нужным человеком,
   - трудно сообщить все сведения об организации,
   - трудно преодолеть сопротивление клиента,
   - трудно предлагать услуги человеку, которого не видишь,
   - трудно договориться о встрече,
   - другие трудности (какие?).
6. Какие отвлекающие факторы (физические, психологические и др.) действуют на Вас во время телефонных переговоров?
7. Какие этапы телефонного маркетинга (вступление, изложение главной информации, завершение) представляют для Вас наибольшую трудность?
8. Какие навыки и умения (задать вопрос, выслушать ответ, завершить разговор) Вам необходимо совершенствовать?

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.

3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.

4. Опишите процедуру проведения синектики.

5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.

6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.

7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.

8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.

9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.

10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.

10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Если бы мы не имели собственных недостатков, нам бы не доставляло столько радости подмечать промахи окружающих.

Ларошфуко

Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом.

Арабская пословица

10.1. Виды критики

Слово «критика» происходит от греческого kritikë – искусство разбирать и имеет несколько значений:

а) обсуждение с целью дать оценку;

б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;

в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

Критиканство – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Критика позитивная – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна,* то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза

(на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Критика позитивная осуществляется *в присутствии объекта критики.* Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки,* неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а *не личность человека,* его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы,* на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение,* помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем. Критика – это не хладнокровное, незаинтересованное описание дела, она предполагает активное, пристрастное отношение, заинтересованную в улучшении дела позицию.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей.* Когда о критике говорят метафорически, часто употребляют такие образы, как «критические стрелы», «удары критики», «такой-то попал под критический обстрел», «под ударами критики его здоровье не выдержало» и т. п. Все эти характеристики имеют отношение к разрушительной критике. Цель ее, как правило, не конструктивна, она направлена на подавление тех, кто мыслит и поступает иначе, чем критикующий. Такая критика иногда бывает полезной: если на дороге лежит камень и мешает проезду, его несомненно нужно убрать –

перенести, разрушить, отбросить. Но совсем другое дело, когда в деловом общении разрушение (личности, отношений, дела) становится главным и единственным направлением критики, когда она видится орудием разоблачения и преследования.

Разрушительная, «ударная» критика по форме выражения *монологична.* Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар – это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение – не является формой диалога.

Щадящая, конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.

Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но *процесс устранения недостатков.* Диалог здесь – учет мнений и представлений людей-участников деловой коммуникации, монолог – диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог – это не необходимое предисловие к делу, а *само дело,* она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а *преодоление как таковое.*

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто – нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику не «изранив» критикуемого.

10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)

Прием «Lege artis» состоит из четырех этапов (рис. 11).

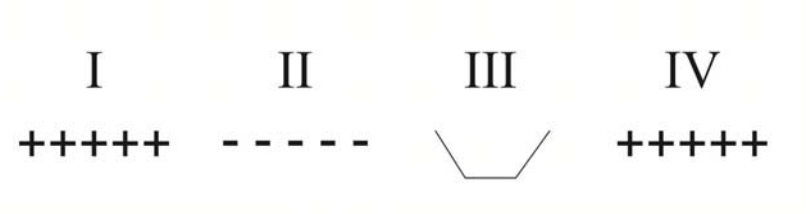


Рис. 11. Схема приема «Lege artis»

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема *«валидол»,* то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем *прием «авансированная похвала»,* с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п.

Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Практические советы критикующему

– Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

– При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

– Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

– До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

– Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника – знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

– Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

– Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

– Не отвергайте предложений до и без анализа.

– Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

– Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается. Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

– Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

– Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

– Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

– Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

– Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

– Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

– Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

– Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко

совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

– Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

– Учите сотрудников самокритичности.

– Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

– Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

– Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте ***самокритичны.*** Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

10.3. Использование критики в деловой коммуникации

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:

Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

Критика-упрек: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это здание лучше».

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попало же мне от моего начальника».

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

Безликая критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

Критика-сопереживание: «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

Критика-удивление: «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

Критика-смягчение: «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

Критика-предупреждение: «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

Критика-требование: «Работу Вам придется переделать!».

Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, 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. Комплименты в деловой коммуникации

Виляя 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 к*омплименты*, 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, лишенную 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 впрямую 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 удается 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.

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 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, 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 непременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

Призывающая к действию речь – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Просторечие – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Протокольная (рамочная) речь – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Публицистический стиль речи обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Разговорная речь – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Расспрашивание, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Резюмирование – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

Респектабельный тип делового партнера – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Речь – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

Речь в дружеском кругу – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

Речь по специальному поводу – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

Ритуальное общение – общение, направленное на закрепление и поддерживание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

Рукопожатие «перчатка» – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многоразовым потряхиванием.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Слушать – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

Слышать – физически воспринимать звук.

Социальные диалекты – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

Суггестивное общение – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Территориальные диалекты (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Трансляционная функция общения – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

Убеждающая речь – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

Убеждающее общение – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Функция социального контроля – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Экспрессивная функция общения – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Экспрессивное общение – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроя, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

Эмпатическое слушание – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова.– Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.

2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.protocolonline.ru/

3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.

4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.

5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.

6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.

7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.

8. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара, 2016. – С. 229-231

9. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала, 2016. – С. 437-446.

10. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.

11. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник

Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

12. Мамай, О. В Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

13. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 762-765.

14. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель, 2015. – С. 87-91

15. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара, 2009. – 111 с.

16. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара, 2013. – С. 144-147.

17. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

18. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк.– Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

19. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Аргументирование 169
Артикуляция 103
Анализ результатов деятельности 120
Аспекты общения 5

Виды критики 229, 235
общения 12
посетителей 157
переговоров 195
речевой деятельности 20
речи 202
слушания 63
языка 21
Восприятие 12
Высота голоса 103

Герменевтика 9
Графология 118
Громкость речи 103

Завершение беседы 170

Интеракция 7
Интимная зона 142

Кодирование 10
Коммуникация 6
Коммуникативные барьеры 38
«Комплекс вахтера» 243

Личная зона 144

Манера общения 18
Метод анализа биографии 119

Начало беседы 164
Нейтрализация замечаний 238
Некорректные вопросы 79

Общение 5, 20

Паузы 104
Передача 11
Перцепция 8
Подготовка совещания 181
Подготовка к переговорам 192
Подготовка к презентации 213
Походы к переговорам 190
Положительный имидж 149
Правило рамки 45
Правило цели 46
Прием информации 11
Прием бумеранга 80
Приемы обратной связи 66
Публичная зона 146

Разумная критика 238
Расшифровка 11
Речь 23
Ритуальное общение 15
Рукопожатие 122

Сигналы средней части лица 90
Сигналы «языка» глаз 91
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 116
Скорость речи 103

Смех 105
Социальная зона 145
Стили речи 26
Стиль общения 18
Стороны общения 17
Структура деловой беседы 165
Суггестивное общение 14

Типы презентаций 217
Типы совещаний 180
Трудности слушания 59, 60

Убеждающее общение 13
Умение слушать 58
Уровни слушания 62

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

Характеристики человеческого голоса 103

Цели общения 6
Цели переговоров 191

Экспрессивное общение 14
Этапы (стадии) коммуникационного процесса 10

Язык 22

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие…… 3
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности……..... 5
1.1. Понятие общения, коммуникации …… 5
1.2. Стадии коммуникационного процесса ……..... 10
1.3. Виды общения ……..... 12
1.4. Характеристики делового общения …….. 16
2. Вербальные средства коммуникации…….. 20
2.1. Человеческая речь как источник информации …… 20
2.2. Речевые средства общения …… 23
2.3. Стили речи ……..…… 26
3. Коммуникативные барьеры…….. 37
3.1. Логический барьер …….. 38
3.2. Стилистический барьер …….. 44
3.3. Семантический барьер ……..... 47
3.4. Фонетический барьер …… 54
4. Слушание в деловой коммуникации……... 57
4.1. Понятие слушания …….. 57
4.2. Трудности эффективного слушания ……. 59
4.3. Виды слушания…… 63
4.4. Обратная связь в процессе слушания…… 66
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них…… 70
5.1. Виды вопросов …… 70
5.2. Ответы на вопросы ……..... 77
6. Невербальные средства в деловой коммуникации…..... 82
6.1. Язык жестов в деловом общении …….. 82
6.2. Средства невербальной коммуникации …… 85
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний…… 86
6.4. Мимика и взгляд …… 88
6.5. Поза в деловом общении…… 94
6.6. Жестикуляция в деловом разговоре…….. 99
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации……... 101
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении…….. 107
6.9. Если ваш партнер – иностранец……. 108
7. Изучение деловых партнеров……..... 113
7.1. Типы деловых партнеров ……..... 113
7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт…….. 114

7.3. Проведение первой встречи с партнером……. 121
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации…… 142
8. Формы деловой коммуникации……..... 148
8.1. Самопрезентация ……..…….. 149
8.2. Деловая беседа ……..... 162
8.3. Деловая беседа по телефону …….. 172
8.4. Деловые совещания ……..…….. 180
8.5. Деловые переговоры……... 189
8.6. Публичная речь…… 201
8.7. Презентация……. 212
9. Методы генерирования идей……..…….... 221
9.1. Метод мозгового штурма ……..... 221
9.2. Метод синектики …… 223
9.3. Метод ассоциаций……... 225
9.4. Метод записной книжки……..... 226
9.5. Креативный вопросник……... 226
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации..... 229
10.1. Виды критики……. 229
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)……... 232
10.3. Использование критики в деловой коммуникации…… 235
10.4. Комплименты в деловой коммуникации……. 242
Глоссарий……..……. 249
Рекомендуемая литература ……..……..... 257
Алфавитно-предметный указатель……..…… 259

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Подписано в печать 13.12.2017. Формат 60×841/16
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 чернового 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 разделения 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 упоминается 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 персона 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 награждений 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 ответственной 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-методическое управление, 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___

Приложение 2

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)*

Приложение 3

Пример оформления реферата

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.

Приложение 4

Пример оформления оглавления

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.znanium.com
2. Верховцев, А. В. Аттестация работников организации. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 32 с. – Режим доступа: http://www.znanium.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.znanium.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.znanium.com
5. Государственная служба и служебное право : учебное пособие / Ю. Н. Старилов. – М. : Норма, ИНФРА-М, 2015. – 240 с. – Режим Доступа: http://www.znanium.com
6. Кабашов, С. Ю. Организация муниципальной службы : учебник / С. Ю. Кабашов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 391 с. – Режим доступа: http://www.znanium.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. Старилов. – М. : Норма: ИНФРА-М, 2015. – 576 с. – Режим доступа: http://www.znanium.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.znanium.com
12. Шамарова, Г. М. Государственная и муниципальная служба : учебное пособие / Г. М. Шамарова, Н. М. Куршиева. – М. : НИЦ ИНФРАМ, 2014. – 208 с. – Режим доступа: http://www.znanium.com
13. Шугрина, Е. С. Муниципальное право : учебник / Е. С. Шугрина. – М. : Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 560 с. – Режим доступа: http://www.znanium.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

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

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Практикум

Кинель 2018

УДК 331.104
ББК 65.050
М22

Рецензенты:
д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической безопасности, анализа и статистики, декан экономического факультета ФГБОУ ВО Курганской ГСХА им. Т. С. Мальцева
Е. Г. Мухина;
д-р экон. наук, зав. кафедрой экономической теории и управления ФГБОУ ВО Оренбургского ГАУ
О. Н. Безверхая

Мамай, О. В.
М22 Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.
ISBN 978-5-88575-498-9

В учебном издании собраны практические рекомендации по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, которые позволят сформировать базовые знания, профессиональные компетенции и практические навыки в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

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

УДК 331.104
ББК 65.050

ISBN 978-5-88575-498-9

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо важнее обладания талантом.
***Джон Леббок** (1834-1913)*

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний.

Практикум «Деловые коммуникации» включает в себя практические задания, позволяющие выработать коммуникационные навыки и компетенции. Издание позволит организовать и координировать самостоятельную работу обучающихся.

Настоящее издание не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной практической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Практикум рассчитан на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релайтера 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, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий (преподаватель) просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на

этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты разные – 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.
10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Радиоприемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг».

Задача: принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

а) каждый принимает решение индивидуально;

б) создается несколько команд по 5-7 чел., и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

Правила:

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»…).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта – компромисса.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.

7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.

8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается, и группа должна искать иной выход.

9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.

10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина). Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

Если играющим не удастся договориться – они «погибнут».

После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр.

Или что препятствовало эффективной работе команды, например:

- слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов;
- неэффективные стратегии взаимодействия;
- превалирование личностных целей над коллективными;
- слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового;
- низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

Имитационная игра «Необитаемый остров»

Участники садятся в большой круг, и организатор объясняет правила предстоящей игры:

«В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края.

Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить.

Поймите серьезность и опасность происшедшего. Люди иногда при таких обстоятельствах теряют человеческий облик, вспыхивают ссоры и драки со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни – Вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут выполняться.

Прежде всего решите вопрос о государственном устройстве, о власти. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный)? Каким образом будет контролироваться выполнение: под страхом наказания, смерти? Как будет распределяться добываемая пища: поровну, по трудовому вкладу, может быть, больше сильным, чтобы лучше работали или слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, обузой для других?

Надо также определить, какие у вас будут праздники. Сколько их будет? Как вы их будете устраивать?»

Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести»), примерно 15-20 пунктов.

Правила должны быть четкими, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор. Нужно также предусмотреть санкции за нарушение установленных правил.

Выполнение: на все обсуждение и разработку правил дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Участники игры, если захотят, могут разбиться на малые группы, готовя разные или одинаковые задания, а затем путем межгрупповой дискуссии обсудить результаты групповой работы и выработать общее решение.

Комментарии: задача организатора игры – подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Он должен ответить на все вопросы слушателей, но при этом нельзя подсказывать решение проблем. Например, не следует говорить о правилах проживания. Организатору целесообразнее ставить вопросы, акцентируя внимание обучаемых на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в том случае, если возникнет напряженная ситуация, способная привести к конфликту.

После игры необходимо провести ее обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнения, выражать свои мысли четко и грамотно.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их 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, противореча 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 мыли.

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 балов – многие из сообщений, которые Вы получаете, Вами воспринимаются в искаженном виде, не полно и не адекватно. Нужна серьезная работа над собой.

Целенаправленно работая над исключением ответов «никогда» и «редко», Вы сможете значительно улучшить каждодневные взаимоотношения с друзьями, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами.

Тест «Какой Вы слушатель»

Нужно ответить на предложенные вопросы, проставляя баллы в соответствии со следующей шкалой:

почти всегда – 2 балла;

в большинстве случаев – 4 балла;

иногда – 6 баллов;

редко – 8 баллов;

почти всегда – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны Вам?

2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестными и малоизвестными Вам людьми?

5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?

8. Меняете ли Вы тему разговора, если она неприятна для Вас?

9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия?

10. Бывает ли у Вас снисходительный тон с оттенком пренебрежения (иронии) по отношению к собеседнику?

Суммируйте баллы по всем вопросам. Если Вы набрали более 62 баллов – Вы слушатель «выше среднего уровня», если ниже обозначенной суммы – Вы не очень хорошо умеете слушать собеседника.

Тренинг «Избирательное внимание»

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Методика:

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.

2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информацию от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.

3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.

4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более 5 минут на каждого тренируемого.

Тренинг «Качества эффективного слушателя»

Цель: определение качеств, которыми должен обладать эффективный слушатель.

Методика: все участники разбиваются на небольшие группы по 3-4 человека. Далее их просят провести «мозговой штурм»: определить и записать на больших листах бумаги свойства личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Количество их не ограничено, но участники должны уметь дифференцировать навыки и свойства личности. Навыки – это приобретенные умения, а свойства личности – имеющиеся у людей особенности темперамента, характера, привычки. Целью данного упражнения является выделение свойств личности. Ниже приводятся те качества, которые уже были выделены членами групп, выполнившими это упражнение:

– чувство юмора;
– душевная теплота;
– непредвзятое отношение;
– открытость;
– вдумчивое отношение;
– оптимизм;
– спонтанность;
– радушие;
– отсутствие нравоучительного тона.

Заметьте, что ход мыслей участников не обязательно должен подчиняться какой-либо схеме. Работа будет более эффективной, если участники смогут выделить достаточно много различных свойств личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Перечень должен содержать ***не менее 10 пунктов.*** Спустя 15 мин каждая подгруппа представляет остальным участникам результаты проделанной работы, и преподаватель инициирует обсуждение, посвященное взаимосвязи особенностей личности и процесса слушания. Наиболее часто повторяющиеся качества фиксируются на доске для акцентирования на них внимания студентов. Преподаватель может также провести обсуждение,

посвященное тому, считают ли члены группы, что личностные особенности могут быть приобретены в результате тренировок, занятий, обучения или они полагают, что данные качества являются врожденными.

Ролевая игра «Испорченный телефон»

Цель: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Методика:

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли: 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

а) внимательно слушать каждого зама;

б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации (замена слов, пропуск информации, неточность в передаче смысла, домыслы и фантазии и т.д.);

в) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

Инструкция:

Пятый член Вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

– выбрать 5 человек, не являющихся членами Вашей команды;

– построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;

– последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;

– последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».

Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы: повторение; расчленение на фрагменты; приведение примеров, например, Иванов – Ванов; акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека (сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в последнем ряду последним, и снова последний член команды, то есть пятый зам); с помощью вопросов проверить усвояемость информации. Первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается. Слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений: неточность передачи; отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; произвольное упрощение; игнорирование обратной связи; невнимательность; безответственность по отношению к проблеме партнера.

Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель игры проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше.

В конце игры следует составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

Тренинг «Рваная бумага»

Цель: понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

Методика: участники должны сидеть на своих стульях без какого-либо материала в руках. Они должны внимательно выполнять инструкцию руководителя тренинга (преподавателя). Каждому участнику выдается по одному листу бумаги формата А4. Затем руководитель тренинга (преподаватель) читает инструкцию, а участники ее четко выполняют.

Инструкция:

1. Закройте глаза и рот в течение всего упражнения. Запрещено открывать глаза или задавать какие-либо вопросы руководителю тренинга (преподавателю) или другим участникам.

2. Держите бумагу перед собой.

3. Сложите бумагу пополам.
4. Оторвите верхний правый угол бумаги.
5. Опять сложите бумагу пополам.
6. Оторвите нижний левый угол бумаги.
7. Полностью разверните бумагу.
8. Держите бумагу над головой.
9. Откройте глаза.
10. Сравните индивидуальные результаты.

В итоге у участников получатся разные шаблоны бумаги. Обычно бывает минимум 4-5 отличий.

Далее следует участников разделить на группы по 4-5 человек для обсуждения следующих вопросов:

– какая была ошибка при выполнении задания?

– как можно было повысить эффективность коммуникации?

– опишите рабочую ситуацию, когда вы сталкивались с подобными коммуникационными проблемами.

Каждая группа презентует полученные результаты. Следует обратить внимание участников, что односторонняя коммуникация не очень эффективна в передаче умственных представлений или понятий даже при решении простых задач.

Тренинг «Перемещение кирпичей»

Цель: понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

Методика:

– один доброволец (волонтер) из группы садится отдельно от других позади остальных;

– ему дают лист с фигурой (рис. 1), который никто больше не должен видеть;

– волонтер пытается объяснить группе, какая фигура отображена на листе. Разрешается только устное представление информации;

– остальные члены группы должны рисовать фигуру, которую описывает волонтер;

– на этом этапе упражнения членам группы не разрешается задавать вопросы или говорить между собой, они должны рисовать фигуру молча и самостоятельно;

– затем участникам дают второй лист бумаги;

– волонтер получает «другую» фигуру, которая на самом деле будет та же самая;

– упражнение повторяется, но в это время группа может задавать вопросы волонтеру, и они могут разговаривать друг с другом. Разрешается только устное представление информации;

– в заключении участники группы сравнивают индивидуальные рисунки и оригинал.

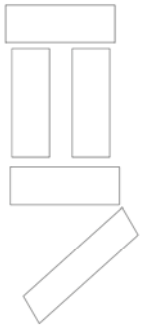


Рис. 1. Наглядный материал
для проведения тренинга «Перемещение кирпичей»

Далее необходимо провести обсуждение следующих вопросов:

– какие свои представления передал волонтер?

– какие у группы возникали трудности в понимании инструкции?

– в чем главное отличие между 1 и 2 этапом?

Даже при том, что задание относительно легко объяснить, у участников есть большое различие в рисунках. Главная проблема – различное визуальное восприятие, техническая терминология и высказывания, которые возникали между волонтером и группой. Это препятствие почти невозможно преодолеть, когда используется односторонняя коммуникация. Когда правила меняются и разрешается двухсторонняя коммуникация, то обратная связь приводит к единому решению – сущности коммуникации.

Тренинг «Приемы активного слушания»

Цель: выработка навыков понимания деловых партнеров в процессе слушания.

Методика: участники тренинга делятся на группы по 2-3 человека. Каждой группе предлагается 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти приемы следует сгруппировать по 3 разделам:

– способствующие пониманию партнера;

– не способствующие пониманию партнера;

– нейтральные.

Приемы активного слушания:

1) в беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами типа: «Глупости ты говоришь!», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь!», «Я бы мог это объяснить, но боюсь, Вы не поймете!», «А на Вашем месте я вообще промолчал бы!» и т.п.;

2) мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да...», «Угу…», «Что Вы говорите?», «Неужели…»;

3) мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я Вас понял…», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь…», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является…» и т.д.;

4) в ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора…», «Мы несколько отвлеклись от темы…», «Давайте вернемся к цели нашего разговора…» и т.д.;

5) мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими совами, Вы считаете, что…», «Таким образом, Вашими основными идеями являются…» и т.д.;

6) мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что…», «Вы так считаете, видимо, потому, что…»;

7) мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих;

8) мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь 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. Семенова «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					
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: браво! 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 свалять 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 поймем 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. Попытайтесь классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям: *поза, мимика, жестикуляция, дистанцирование, интонация*.

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней. ***Например,*** «Вы мечтательно *рассмеялись*» – Мимика.

1. *Он воскликнул*: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело!»

2. Она *отступила на шаг назад*: «Что ты себе вообразил?»

3. *Он стоял*, прислонившись к буфету, скрестив ноги.

4. Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» *и тут же сама застегнула пальто малышке*.

5. В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, *он неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей*.

6. Вы ждете, *переминаясь с ноги на ногу*, пока секретарь заполняет бланк.

7. Он *идет* к окну и *закрывает* его.

8. Она безмолвно на него *взглянула*, но крылья ее носа *дрожали* от едва сдерживаемого возбуждения.

9. Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его *выплюнул*.

10. Он *иронично сказал*: «Коробка передач просто счастлива, что Вы так сильно жмете на педаль».

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал – не менее 2 предложений.

Задание 4. Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

Задание 5. Уйдите из аудитории, например, как ушел бы Ваш персонаж:

– «Я ночная птица»;

– «Я скользнула по лунному диску и исчезла»;

– «Я искра от костра»;

– «Я поднялась вверх и погасла»;

– «Я лось, я побрел по мелководью»;
– «Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п.»
Можно придумать походку для кого-нибудь другого.

Задание 6. Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

Тренинг «Умение распознать ложь, неискренность, обман»

Задание 1. Попытайтесь найти выход из следующей ситуации.

Произошла любопытная история. Ее описал в своей книге известный английский ученый Эдвард де Боно.

Один лондонский торговец имел несчастье задолжать огромную сумму ростовщику. Печальный финал ждал торговца и его дочь. Однако ростовщику, старому и некрасивому, нравилась симпатичная дочь торговца. Он предложил сделку, сказав, что мог бы списать долг торговца, если бы получил девушку в жены.

И торговец, и его дочь пришли в ужас от такого предложения. Тогда хитрый ростовщик предложил им отдаться в руки Провидения в решении этого вопроса. Он сказал им, что положит один черный и один белый камень в пустую сумку из-под денег, а затем девушка должна будет вытащить один из камней. Если она вытащит черный камень, то станет его женой и долг отца будет списан. Если она вынет белый камень, останется со своим отцом и долг также будет прощен. Но если девушка откажется вытаскивать камень, отец будет брошен в тюрьму, а сама она будет голодать.

Торговец вынужден был согласиться.

Они разговаривали, стоя на дорожке, усыпанной черной и белой галькой, в саду торговца. Ростовщик наклонился, чтобы взять два камня. Когда он подбирал камни, девушка с испугом заметила, что он взял два черных камня и положил их в сумку. Затем он попросил девушку вытащить один камень, который должен решить ее судьбу и судьбу ее отца.

Представьте, что Вы стоите на дорожке в саду торговца. Что бы Вы сделали, если бы были несчастной девушкой? Переживите состояние стресса, которое пережила она (то есть «походите в чужих ботинках»). И только тогда, когда все Ваши варианты будут исчерпаны, посмотрите решение.

На первый взгляд, имеются три возможности:

– Девушка должна отказаться брать камень.

– Девушка должна показать, что в сумке два черных камня и разоблачить ростовщика как обманщика.

– Девушка должна взять черный камень и пожертвовать собой, чтобы спасти отца от тюрьмы.

Ни одна из идей не принесет пользы, поскольку, если девушка не будет выбирать камень, ее отец пойдет в тюрьму, а если выберет, то пойдет замуж за ростовщика.

Решение:

Девушка в истории с камешком сунула руку в сумку и вытащила камень. Затем, не глядя, она уронила его, и он упал на дорожку, где тотчас же потерялся среди других белых и черных камешков. «О, как я неуклюжа, – заметила она, – но ничего, пустяки. Если Вы посмотрите в сумку, то сможете сказать, какой камень я взяла, судя по тому, какого цвета камень остался».

Поскольку оставшийся камень, конечно, черный, следует предположить, что она взяла белый. Не отважится же ростовщик признать, что смошенничал.

Задание 2. Проанализируйте душевные переживания человека на основе психофизиологических сигналов.

Герой романа А. Дюма граф Монте-Кристо для выяснения истинной причины своих злоключений переоделся священником и под его видом разыскал своего старого знакомого Кадрусса, чтобы расспросить его о событиях давно минувших дней.

«– Дантес!.. Знавал ли я беднягу Эдмона! Еще бы, да это был мой лучший друг! – воскликнул Кадрусс, густо покраснев, между тем как ясные спокойные глаза аббата словно расширялись, чтобы единым взглядом охватить собеседника. – А что с ним сталось, 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, останьтесь 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 немыслим 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 взаймы;

б) деньги и дружба несовместимы;

в) я готов брать взаймы у друзей, но не отдавать.

9. Будьте откровенны. Если Вам удалось бы стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?

а) разумеется, наслаждался бы;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10. Куда вложили бы Вы свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Подведите итоги теста (табл. 5).

Таблица 5

Данные для подведения итогов теста «Ваши пути свершения карьеры»

Варианты ответов	Номер вопроса										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Количество баллов										
«а»	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
«б»	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
«в»	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков.

От 0 до 18 очков. Лучший способ разбогатеть для Вас – стать наследником или выиграть в лотерею.

От 18 до 42 очков. Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

От 42 до 66 очков. У Вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По результатам тестирования набравший наибольшее количество очков характеризуется незаурядным коммерческим складом ума.

Тест «Деловая ли Вы женщина»

I. Вы в чужом городе в деловой командировке и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете, как Вас «понесло по волнам». Оцените ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.

2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцееда.

3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть так, как мне хотелось бы.

II. Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Пропадите вы все пропадом! Но обещала – значит обещала.

2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.

3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое. Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III. Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает Вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, дорогой, сначала дело, а потом любовь.

2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.

3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше бы мы с ним не увиделись.

IV. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно.

Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2. Конечно, «нет», но почему – не знаю сама.

3. В конце концов он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем НН, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т. д.

V. Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет ОН. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было, то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Это шанс. Он должен мне помочь...

3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Теперь подсчитайте сумму номеров ваших ответов.

Если полученная сумма окажется **менее 7 очков**, то Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем смотрят не только на фигуру и внешность, но и на манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

Если Вы заработали **от 7 до 11 очков**, то у Вас все о’кей. Вы миловидны, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

Если очков **более 11**, то Вы прежде всего женщина. В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы как бы не замужем, несмотря на «призывной возраст».

Тренинг «Проведение первой встречи с деловым партнером»

Цель: выработка навыков проведения первой встречи с деловым партнером.

Методика. Преподаватель делит участников на группы по 2 человека. Каждой группе представляется актуальная тема для проведения первой встречи, которую нужно разыграть в виде диалога. В разыгрываемой ситуации участник, который исполняет роль слушателя (хозяина кабинета), выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловую встречу», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?
8. Успешно ли он парировал возражения?
9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?
10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной, и от кого это зависело?

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.

3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.

4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.

5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.

6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.

7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?

8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?

9. Что такое «дистанцирование»?

10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организации или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

Самопрезентация. Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удается 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 презентируемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Практические задания

Тест «Какой Вы собеседник»

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовольствие или досаду, раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш друг, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Исчерпав все пункты анкеты, подведите итог: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Не дослушав до конца, собеседник перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре занимается посторонними делами: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой: слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.

23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Итак, процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

70-100%. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

40-70%. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

10-40%. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

0-10%. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Тест «Культура телефонного общения»

В этом тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если Вы *всегда* соблюдаете данное правило, то запишите себе **2 балла**, *иногда* – **1 балл**, *никогда* – **0 баллов**, а затем подсчитайте количество баллов.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон или переключаю его на секретаря.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время беседы с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

25 и более баллов: Вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

От 20 до 24 баллов: в целом Вы владеете искусством телефонного разговора, но еще есть резервы для совершенствования.

Менее 20 баллов: целесообразно еще раз изучить правила.

Тест «Насколько Вы активны»

Для людей, ведущих переговоры, большое значение имеет жизненная активность. Она влияет на деятельность, на производительность труда, на принятие решений. Знаете ли Вы себя с этой стороны? Ответьте на вопросы теста, выбрав подходящий для вас вариант.

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека?

а) да;

б) нет.

2. Какую из функций современных политических лидеров Вы считаете наиболее важной?

а) реализация практических задач;

б) деятельность, направленная на защиту прав гражданина.

3. Хорошо ли Вы себя чувствуете в атмосфере соревнования?

а) да;

б) нет.

4. Ваша деятельность должна быть регламентирована:

а) религиозными положениями;

б) материальными соображениями.

5. Если Вы выбираете себе друга, то выбираете

а) человека предприимчивого, наделенного практическим умом;

б) человека мечтательного.

6. Достаточно ли у Вас энергии, чтобы преодолевать встречающиеся на пути трудности?

а) достаточно;

б) мало.

7. Считаете ли Вы, что мы можем радоваться тому, что живем в такое сложное время?

а) да;

б) нет.

8. Любите ли Вы смотреть на огонь?

а) люблю;

б) не люблю.

9. Легко ли Вы переносите отказ, даже если знаете, что Вашу просьбу выполнить невозможно?

а) легко;

б) тяжело.

10. Разговорчивы ли Вы?

а) да;

б) нет.

11. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?

а) да;

б) нет.

12. Любите ли Вы действия, требующие быстроты?

а) люблю;

б) не люблю.

Используя таблицу, подсчитайте сумму набранных Вами очков (табл. 6).

Таблица 6

Данные для подведения итогов теста «Насколько Вы активны»

Номер вопроса	Вариант ответа		Номер вопроса	Вариант ответа	
	«а»	«б»		«а»	«б»
1	5	0	7	5	0
2	0	5	8	0	5
3	0	5	9	0	5
4	0	5	10	0	5
5	5	0	11	5	0
6	5	0	12	5	0

Если Вы набрали:

0-40 очков. Ваша энергия не является Вашим сильным качеством. Вы неохотно берете на себя ответственность и с трудом принимаете решения. Слишком много в Вас равнодушия и осторожности.

45-60 очков. Вы энергичны и деятельны. У Вас есть черты руководителя.

Тренинг «Деловые совещания»

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность Ваших суждений о его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

Задание 1. Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу Вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

Задание 2. Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

Задание 3. Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

– что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

– как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

Задание 4. Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как Вам следует вести себя в данной ситуации?

Задание 5. Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на «публике», даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

Задание 6. Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

Метод case-study «Анализ ситуаций на совещании»

Ситуация 1. Вы – менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до Вас...

Ваши действия?

Ситуация 2. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего

коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего специалиста также должна быть выполнена в срок. Вы решили провести совещание, чтобы принять решение. Как поступите?

– посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен и передайте ему дополнительную работу;

– предложите участникам совещания принять коллективное решение по выходу из этой ситуации;

– попросите своих самых активных помощников высказать свои предложения, предварительно поручив им поговорить с персоналом;

– предложите самому опытному и надежному работнику выручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.

– предложите свой вариант действий.

Ролевая игра «Выкиньте свои проблемы»

Цель: помочь людям «уйти» от своих проблем и огорчений, в то же время обеспечивая остальную группу материалом для обсуждения этих проблем и выдвижения предложений по их решению.

Методика:

1. Расскажите суть этой игры, отметив, что большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Участникам игры предлагается решить проблемы сегодня.

2. Попросите каждого участника сформулировать такие проблемы. Будьте осторожны в отношении личностных черт, фраза «видеть щепку в чужом глазу, а в своем и бревна не заметить» – не слишком удачный юмор.

3. Каждый участник записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем они комкают листки и выкидывают их в «корзину для мусора».

4. После того как все бумажки окажутся в корзине, образуйте группы из 3 человек, попросите выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки из корзины.

5. Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить сколько

возможных решений они успеют выработать за этот промежуток времени.

6. Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

7. Повторяйте этот процесс столько раз, сколько позволяет время, или до тех пор, пока все проблемы не будут обсуждены.

Ролевая игра «Управление изменениями»

Цель: дать группе возможность изучить процесс изменений и показать, как можно уменьшить сопротивление.

Методика:

1. Разделите группу на подгруппы по 4-5 человек, затем попросите обсудить внутри команд следующие вопросы:

– вспомните последний случай, когда в деятельность вашей организации были внесены какие-либо изменения;

– были ли эти изменения встречены сопротивлением? Почему?

– оглянитесь в прошлое: что могло бы облегчить внесение этих изменений?

2. Предоставьте достаточно времени для дискуссии. Затем каждая команда выступит с сообщением.

3. Предложите вопросы для обсуждения:

– выявлены ли идентичные изменения?

– сколько человек не сопротивлялись изменениям? Попросите их рассказать об этом;

– почему изменениям так часто сопротивляются?

– назовите несколько вещей, которые могут помочь Вам легче провести будущие изменения.

Советы:

Если члены группы – представители различных сфер деятельности, то дискуссия принесет наилучшие результаты. Если все члены группы из одной организации (студенческой группы), это может быть упражнением, где проявятся различные типы поведения в момент коллективного обсуждения проблемы.

Пусть каждая группа выберет только одно изменение для дискуссии. Однако если время позволяет, список можно расширить.

Ролевая игра «Психологические барьеры при восприятии изменений»

Цель: продемонстрировать участникам игры, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие успех нашей профессиональной деятельности.

Методика:

1. Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убирали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Эго иллюстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

– игнорированием изменений в ситуации;

– предположением полной осведомленности;

– склонностью к чрезмерному обобщению;

– слепым следованием прошлому опыту;

– неспособностью действовать в стрессовом состоянии;

– отказом от рассмотрения альтернатив;

– чувством жертвы окружающей среды;

– неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

Задание 1. Проведите небольшую дискуссию и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют «синдром щуки»? Приведите примеры.

2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?

3. Какие типы поведения Вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?

4. Какие принуждения Вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.

5. Как научиться постигать природу принуждений?

Задание 2. Составьте список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

Задание 3. Разработайте «Памятку» руководителю по внедрению инноваций и преодолению психологических барьеров у людей консервативного типа.

Тренинг «Выступление на пресс-конференции»

Цель: выработка навыков успешного выступления перед аудиторией.

Методика: тренинг проводится в 3 этапа.

I этап. Участники тренинга делятся на группы по 3-4 человека и вырабатывают перечень критериев, по которым можно оценивать выступающих на пресс-конференции (не менее 10). Далее каждая группа презентует полученные результаты. В процессе общей дискуссии выделяются повторяющиеся критерии и разрабатывается бланк для оценивания текстов выступающих.

II этап. На данном этапе каждый участник работает самостоятельно:

– создает свой текст выступления на пресс-конференции в качестве представителя определенной организации;

– составляет перечень из 10 провокационных вопросов, которые могли бы быть ему заданы по результатам выступления.

III этап. Каждый участник выступает перед аудиторией. Остальные участники тренинга внимательно слушают, задают провокационные вопросы и оценивают выступление в соответствии с ранее разработанным бланком. Выступающий может получить дополнительные баллы, если составленные им заранее вопросы совпали с вопросами, заданными в аудитории. Побеждает выступающий, набравший максимальное количество баллов.

Тест «Умеете ли Вы вести деловые переговоры»

Если Вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это весьма помогает в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь Вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно

приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие 16 вопросов:

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с 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	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа
1	Нет	5	Да	9	Нет	13	Да
2	Нет	6	Нет	10	Да	14	Нет
3	Нет	7	Нет	11	Да	15	Нет
4	Нет	8	Да	12	Да	16	Нет

Подсчитайте очки.

Если **от 0 до 5**, то Вы не рождены для переговоров. Лучше всего Вам подобрать себе работу, где от Вас этого и не потребуется.

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.

Таблица 8

Данные для тренинга на ведение переговоров
«Железная дорога»

№ п/п	Параметры	Компании	
		А	Б
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение: по мнению экспертов, максимально выгодным для компании Б был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании Б по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания Б получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

Тест «Насколько Вы терпимы?»

Допускаете ли Вы существование мнения, отличного от Вашего, относитесь ли Вы к нему с уважением, терпимы ли Вы? Перед Вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Неприятна ли Вам ситуация, в которой приходится отказываться от плана, придуманного Вами, потому что точно такой же план предложили Ваши коллеги, партнеры:

а) «да»;

б) «нет».

2. Вы встречаетесь с друзьями и кто-то предлагает начать игру. Что Вы предпочитаете:

а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;

б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Вызывают ли у Вас неприязнь люди, которые в общественных местах появляются в нетрезвом виде:

а) если они не преступают допустимых границ, Вас это вообще не интересует;

б) Вам всегда неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

4. Вы спокойно воспринимаете неприятные для Вас новости:

а) «да»;

б) «нет».

5. Можете ли Вы легко найти контакт с теми, у кого иные, чем у Вас, профессия, положение, привычки:

а) Вам очень трудно было бы это сделать;

б) Вы не обращаете внимания на такие вещи.

6. Как Вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) Вам не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет Вам неприятна, то вы постараетесь ответить в такой же шутливой манере.

7. Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»:

а) «да»;

б) «нет».

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который(ая) становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете:

а) Вам, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от Вас;

б) Вы лишь радуетесь за него (нее).

9. В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете Вы:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

А теперь подсчитайте очки. С этой целью запишите по 2 очка за ответы: 1-б, 2-б, 3-а, 4-а, 5-б, 6-б, 7-б, 8-б, 9-а.

От 0 до 4 очков. Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, а чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем Вы, не соглашаются с тем, что Вы говорите и делаете.

От 6 до 12 очков. Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но Вы, безусловно, можете и вести диалог – если считаете нужным, менять свои убеждения – если это необходимо. Но порой Вы способны и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент Вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить и более достойно?

От 14 до 18 очков. Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если Вы их не разделяете. Вы достаточно критично относитесь к своему мнению и способны 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 Риторики, что эта наука представляет как бы параллель диалектике, и они отличаются друг от друга только тем, что искусство речи требует большей широты, искусство спора – большей сжатости».

2. Выпишите элементы сходства и различия.

3. Опишите в чем сходство и различие ораторской речи и искусства спора по Вашему мнению?

Тренинг «Индивидуальные и поведенческие особенности участников спора»

1. Проанализируйте индивидуальные и поведенческие особенности участников спора (на примере литературных героев), выявите специфику.

Чичиков «…если и спорил, то как-то чрезвычайно искусно. Так, что все видели, что он спорил, а между тем приятно спорил»; «Чтобы еще больше согласить своих противников, он всякий раз подносил им всем свою серебряную с финифтью табакерку, на дне которой лежали две фиалки, положенные туда для запаха».

Грушницкий «…не отвечает на ваши соображения, он вас не слушает. Только что вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то связь с тем, что вы сказали,

но которая в самом деле есть только продолжение собственной речи».

Чеховский учитель словесности ***Никитин***, когда оспаривал то, что ему казалось рутиной, узостью или чем-нибудь вроде этого, обыкновенно «...вскакивал с места, хватал себя обеими руками за голову и начинал со стоном бегать из угла в угол».

Герои Куприна, рассказ «Мелюзга»:

Фельдшер «...чтобы продлить спор и оставить за собой последнее слово в споре, фельдшер уже начинает говорить глупости. У него вырываются слова вроде: ерунда, глупость, чушь, чепуха. В разговоре он откидывает назад голову, отчего волосы разлетаются в сторону, и то и дело тычет резко и прямо перед собой вытянутой рукой».

Учитель «...говорит жалобно, дрожащим обиженным голоском и ребром ладони, робко выставленной из-под мышки, точно рубит воздух на одном месте».

Героиня Чехова из рассказа «Учитель словесности» ***Варя*** «...всякий разговор, даже о погоде, она непременно сводит на спор. У нее какая-то страсть – ловить всех на слове, уличать в противоречии, придираться 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 особенности 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: похождения, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия.

Задание 3. Составьте предложения со следующими омонимами: среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество); повод (предлог, причина) и повод (ремень); свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).

Задание 4. Объясните значение фразеологических выражений и крылатых слов. Придумайте предложения с этими выражениями для разных видов речи.

– Ахиллесова пята, крокодиловы слезы, калиф на час, глас вопиющего в пустыне, между Сциллой и Харибдой, пиррова победа, сфинксова загадка, 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, мильон терзаний, между молотом и наковальней, лучше позже, чем никогда, король-то голый, Иван непомнящий, заблудшая овца, драконовские законы, гроздья гнева, галопом по Европам.

Для выполнения задания можно использовать словарь крылатых слов и образных выражений.

Тренинг «Эффективная презентация товаров (услуг)»

Цель: выработка навыков презентации товаров (услуг).

Методика: выберите интересующий Вас товар или услугу. Заполните графу «Польза для клиента» (табл. 9). Проанализируйте все возможности и преимущества.

Таблица 9

Данные для подведения тренинга
«Эффективная презентация товаров (услуг)»

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для Вас это означает …	
Это повышает Ваш(и) …	
Это дает Вам …	
Это обеспечивает …	
За счет этого Вы экономите …	
Это позволяет Вам …	
Это снижает Ваш(и) …	
Это повышает Ваш(и) …	
Это уменьшает Ваш(и) …	
Это создает благоприятные условия для …	
Благодаря этому Вы испытываете …	
За счет этого Вы совершенствуете …	
Благодаря этому Вы станете …	
Благодаря этому Вы получите …	
Это сокращает …	
За счет этого Вы избавляете себя …	
Это укрепляет …	
Это ведет к …	
и т. д. (добавьте свои (5-6 шт.) характеристики)	

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному

проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.

10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Современные руководители, в какой бы сфере деятельности они ни работали, должны не только реализовывать профессиональные цели через коммуникативный потенциал персонала, но и обучать работников эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, генерированию идей, моделированию профессиональной деятельности для поиска наиболее конструктивных ее моделей.

Современная система образования, повышения квалификации и переподготовки специалистов открывает перед администраторами, возглавляющими коммерческие или государственные структуры, а также перед менеджерами по управлению персоналом широкий выбор как философии обучения своих работников, так и способов развития критического и творческого мышления, анализа практических задач, методов разработки ноу-хау.

В новых экономических условиях целесообразнее не преподносить персоналу готовые факты из реальной жизни, а создавать условия, где каждый имеет возможность анализа этих «фактов» на основе диагностики ситуации, прогноза появляющихся тенденций, генерирования идей для решения проблем, разработки индивидуальных и коллективных проектов реализации новаций.

С этой целью и нужно использовать активные методы обучения и развития: дискуссии, разнообразные игры, анализ ситуаций, тренинги, позволяющие погрузить специалистов в активное контролируемое общение, где они могут проявить свою сущность (личностную и профессиональную) и взаимодействовать с другими специалистами, используя конструктивные модели и стратегии.

Метод мозгового штурма (брейнсторминг) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие этапы:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким

синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Метод синектики. Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г. Слово «синектика» в переводе с греческого означает «совмещение разнородных элементов».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Метод ассоциаций. Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.*

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Метод записной книжки. В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца

анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Креативный вопросник. Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Практически задания

Тренинг «Советник на минуту»

Цель: разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

Методика:

1. Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек.

2. Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»

3. После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

4. Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы для обсуждения:

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?

2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?

3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или другие варианты?

4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

Деловая игра «Мозговая атака»

Цель: показать уместность творческих упражнений применительно к практике менеджмента или для решения других проблем.

Методика. Мозговую атаку можно использовать на собрании или деловом совещании при решении различных проблем. Так как многие люди никогда не участвовали в подобной игре, повторите и разъясните четыре главных правила этого процесса:

1. Не допускается никакой критики.

2. Не количество, а качество является основной целью.

3. «Сумасбродство» поощряется – чем «сногсшибательней» 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 *kritikë* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

а) обсуждение с целью дать оценку;

б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;

в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

Критиканство – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Критика позитивная – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна,* то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза (на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Осуществляется *в присутствии объекта критики.* Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия*, а *не*

личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы,* на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение,* помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей.*

Классический прием применения критики носит название «Lege artis» («по всем законам искусства») и состоит из 4 этапов:

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема *«валидол»,* то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем *прием «авансированная похвала»,* с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые

зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п. Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют к*омплименты*, 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 окружающих.

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 имеющими место неприятными обстоятельствами?
11. Четко ли я вижу различия между целью и средствами ее достижения?
12. Способен ли я устанавливать тесные контакты с людьми?
13. Следую ли я этическим правилам, обладаю ли чувством юмора?
14. Отличаюсь ли я терпением?
15. Обладаю ли я высокой требовательностью к себе, отдаю ли я себе ясный отчет в том, что человеческая натура сложна?
16. Демократичен ли я, способен ли учиться у окружающих, если есть чему?

17. Считаю ли я, что мои успехи – составная часть успехов всех прочих людей?

18. Изобретателен ли я в своей собственной жизнедеятельности?

19. Черпаю ли я энергию, силу, вдохновение от общения с прекрасным?

20. Составляю ли я разумный план и стараюсь ли его методично реализовывать?

Сопоставьте свои ответы с ключом и суммируйте набранные вами баллы.

Ключ:

– 3 балла за каждый ответ «да» и 1 балл за каждый ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20;

– 3 балла за каждый ответ «нет» и 1 балл за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9.

Комментарий:

От 20 до 30 баллов. Вы находитесь в начале пути.

От 31 до 50 баллов. В Вас достаточно качеств делового человека, но лучше будет, если Вы продолжите работу над собой.

От 51 до 60 баллов. Вы соответствуете требованиям, предъявляемым к деловому человеку, однако не следует забывать, что совершенство не знает границ.

Тренинг «Критика трудных работников»

Цель: отработать прием «Lege artis»; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

Методика: группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и определить особенности психотипа;

б) разработать механизм критики для каждого психотипа;

в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis» (начинаем с достоинств, продолжаем конструктивом, завершаем приятным и воодушевляющим);

г) провести межгрупповую дискуссию по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;

д) выработать наиболее конструктивные приемы для каждой ситуации.

Ситуация 1. Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримете?

Ситуация 3. Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделывается 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.

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

Призывающая к действию речь – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Просторечие – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Протокольная (рамочная) речь – это речь по поводу открытия, презентации, приветственная и благодарственная речи. При приветственной речи кратко представляется основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Публицистический стиль речи обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Разговорная речь – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье,

дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Расспрашивание, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Резюмирование – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

Респектабельный тип делового партнера – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Речь – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

Речь в дружеском кругу – это застольная речь (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

Речь по специальному поводу – речь, обращенная гораздо более к чувству, чем к разуму.

Ритуальное общение – общение, направленное на закрепление и поддерживание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

Рукопожатие «перчатка» – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многоразовым потряхиванием.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых,

социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Слушать – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

Слышать – физически воспринимать звук.

Социальные диалекты – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

Суггестивное общение – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Территориальные диалекты (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Трансляционная функция общения – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

Убеждающая речь – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

Убеждающее общение – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция

(например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

Функция самовыражения позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Функция социального контроля – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Экспрессивная функция общения – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Экспрессивное общение – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроя, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

Эмпатическое слушание – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова.– Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.protocolonline.ru/
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. 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
E-mail: ssaariz@mail.ru
Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1
Тел.: (846) 267-36-82

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

О. И. Курлыков

ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие



Кинель 2023

УДК 354/342.5
ББК 66.033.1я7
К93

Рекомендовано
учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Р е ц е н з е н т ы :

д-р экон. наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления
ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ
Е. Н. Белкина;

канд. экон. наук, профессор кафедры
экономической теории и экономики АПК
ФГБОУ ВО Самарский ГАУ
А. А. Пенкин

Курлыков, О. И.

К93 Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 108 с.

ISBN 978-5-88575-707-2

Учебное пособие «Принятие и исполнение государственных решений», содержит теоретические аспекты и задания по актуальным проблемам в области разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере государственного управления.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

ISBN 978-5-88575-707-2

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Курлыков О.И., 2023

Предисловие

Учебное пособие по дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений» являются одной из важнейших форм подготовки высококвалифицированных специалистов для работы в государственном секторе.

Цель учебного пособия – 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 ситуационных задач.

Учебное пособие разработано в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике бакалавра.

1 СУЩНОСТЬ И СВОЙСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

1.1. Сущность государственных решений

Под государственно-управленческим решением понимается осознанно сделанный субъектом государственного управления выбор целенаправленного воздействия на социальную действительность, выраженный в официальной форме. Существует и более широкое понятие государственного решения, в соответствие с которым, это - властная воля государства, которая приобретает официально выраженную форму, будучи закрепленной в существующих государственных актах, издаваемых государственным органом либо должностным лицом в соответствии со своей компетенцией и в пределах предоставленных полномочий.

Управленческие решения и действия по их реализации играют центральную роль в государственном механизме. Решения связывают воедино разнородные социальные интересы и политические позиции, стратегические цели и оперативные задачи, идеальные проекты и реальные действия государственных руководителей, профессиональных чиновников и миллионов рядовых граждан».

Субъектами государственного и муниципального управления выступают законодательные и исполнительные органы, осуществляющие косвенные и прямые управленческие воздействия в соответствии с их полномочиями.

Объектом государственного управления являются социально-экономические процессы, общественные институты, социальные группы.

В литературе выделяют следующие *характерные свойства государственно-управленческих решений:*

1. Решения, принятые органами государственной власти и оформленные как правовые акты, характеризуют юридическую значимость предписанных ими действий. Установленные в них меры обычно обязательны для исполнения. Отсюда выделяется такая черта государственного решения, как его директивность, обязательность. Будучи властным актом, государственное решение, как правило, обязывает, предписывает, запрещает, уполномочивает, лишает, прекращает, разрешает, поощряет, наказывает и т.д. Хотя современное понимание решения предполагает процесс

взаимодействия при его разработке, после принятия решения оно уже не может быть предметом торгов или договоров.

2. Для государственного управления и принимаемых в процессе его осуществления решений характерна обычно не одна, а несколько целей, связанных между собой. Например, стратегической, главной, постоянной и всегда актуальной целью можно считать удовлетворение общественных потребностей по приоритетным направлениям развития общества и государства. Этому служат ряды обеспечивающих, часто изменяющихся и потому не отличающихся постоянством целей, достижение которых осуществляется посредством последующих государственно-управленческих решений.

3. Выделяется и такое важное свойство государственных решений, как наличие системы правил, определяющей порядок их разработки, обсуждения, принятия, вступления в силу, внесения изменений и отмены.

4. Государственное решение предполагает взаимодействие со всеми заинтересованными лицами. Следует отметить, что ни одно решение, даже в деспотическом или диктаторском государстве, не может быть принято «абсолютно единолично» уже потому, что кто-то должен просто написать указ тирана или обнародовать приказ диктатора, а затем обеспечить его надлежащее исполнение. Государственное решение, как правило, затрагивает интересы определённой части жителей страны. Таким образом, сам процесс принятия решений носит адресный характер, то есть имеет «социальных адресатов, выступающих потребителями его результатов».

Выделяют также *характеристики государственного решения:*

- авторитет решения, что означает уровень субъекта государственной власти, принимающего решение, его легитимность и обоснованность;

- диапазон решения, что характеризует политическое пространство, в рамках которого оно действует, и объем задач, охватываемый данным решением; политические решения, как правило, многоцелевые;

- информационная обеспеченность решения, т.е. информационная база его принятия, в том числе научная;

- технология и стиль принятия решения – совокупность методов и приемов подготовки и принятия решения, способов получения и восприятия информации, необходимой для решения, порядок и

характер обсуждения альтернативных вариантов проектов и определения приоритетных из них; подходы при формулировании целей и при выборе средств для их осуществления;

- типы принятия решений – демократический или авторитарный;
- практическая значимость решения.

1.2. Содержание государственных решений

В государственном управлении принятие решений осуществляется государственными служащими различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а общества или отрасли в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого государственных служащих соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения является его согласованность с ранее принятыми решениями как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Содержание решения может быть экономическим, организационным, социальным, правовым, технологическим.

Экономическое содержание управленческого решения проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести прямой или косвенный доход.

Организационное содержание решений позволяет создать четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.

Правовое содержание решений состоит в точном соблюдении российских федеральных и региональных законодательных актов, уставных и других документов самой организации (либо разработке и принятии необходимых нормативно-правовых актов).

Технологическое содержание решений проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

Социальное содержание управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.

1.3. Форма принятия решений

Различают индивидуальную, групповую, организационную и межорганизационную формы принятия решений.

Индивидуальная (единоличная) форма принятия решения характерна тем, что руководитель лично организует и проводит все этапы разработки решения от начала до конца, хотя на практике руководитель, ответственный за принятие решений, всегда работает с помощью своих заместителей, подчиненных специалистов и привлекаемых экспертов. Более того, каждый работник тоже может принимать частные индивидуальные решения.

Групповая форма принятия решений предполагает осуществление процесса принятия решения лицами, взаимодействующими друг с другом по организационно установленным и формализованным процедурам. Для решения тех или иных проблем руководитель использует уже существующие группы или формирует новые.

Организационная форма сложнее групповой, что объясняется увеличением числа действующих в этом процессе лиц и групп, различием, а иногда и противоречием, интересов и стоящих задач, сложностью структуры и взаимосвязей внутри организации, более высокой степенью риска и неопределенностью результатов. В итоге окончательное решение, принимаемое руководителем, находится как бы в верхней части «дерева решений», принятых отдельными лицами, группами, подразделениями.

Межорганизационная форма принятия решений требует скоординированного взаимодействия между различными организациями при условии совместного целеполагания, урегулирования конфликтов, рационального распределения дефицитных ресурсов, учета различных факторов и последствий.

1.4. Теории принятия государственных решений

Специфика принятия государственных решений обусловлена соединением подсистем власти и государственного управления.

При этом государственное управление представляет собой ближайшее окружение механизма принятия решений и от его характера зависит направленность действий по выдвижению и реализации целей.

Процесс принятия государственных решений рассматривается в науке двояко: либо как отдельный акт, момент выбора целей, определения оптимальной альтернативы; либо устойчивое взаимодействие, процесс, в основных своих параметрах совпадающий с процессом государственного управления как таковым. При этом в любом случае принятие решений будет рассматриваться как эпицентр процесса государственного управления, концентрирующий в процессе целеполагания все усилия руководителей государственных органов, функции структур и институтов, их ресурсы и возможности.

Независимо от специфики подхода и трактовки процессуальных свойств принятия государственных решений, в формате целеполагания все предлагаемые идеи и подходы в конечном счете так или иначе интерпретируют два теоретико-методологических подхода. Приверженцы этих направлений придерживаются двух различных философских представлений, в равной мере выражающих их отношение как к возможностям человека влиять или управлять внешними по отношению к себе процессами, так и к природе общества и государства. В конечном счете эти воззрения можно обозначить как методологические основания *нормативной (прескриптивный)* и *поведенческой (дескриптивной)* теорий.

Однако, среди всей совокупности подходов к государственному управлению можно выделить наиболее значимые, среди которых: Теория ограниченной рациональности и инкременталистская теория. Современные теории государственного управления: сетевая теория, теория электронного правительства, теория государственного менеджмента.

Г. Саймон формулируя свою теорию «*ограниченной рациональности*» познавательные механизмы выступают способом такой интерпретации управленческой ситуации, которая позволяет эффективно осуществлять управленческие действия.

Данный способ решения управленческих задач предполагает выбор вариантов действий, дающий субъекту возможность достаточно адекватно оценить проблему, прогнозировать ее решение и получить вполне предсказуемые результаты.

Ч. Линдблом в своей «*инкрементализтской*» модели исходил из предположения, что главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели – это его интересы.

Рациональность же в данном случае проявляется в инкрементальной, пошаговой тактике последовательного продвижения к поставленной цели, позволяющей минимизировать возможные потери от принятого решения. Однако применительно к сложным комплексным проблемам рациональный способ мало применим или вообще неприменим.

В реальной действительности, на практике чаще складывается комплексный подход, что объясняется тем что государственные органы решают самые разнородные задачи: от выработки политического курса до реагирования на обращение частного лица (например, за разрешением на строительство дачи). По этой причине в их деятельности используются не только методики качественного описания ситуации, но и средства количественного анализа (особенно применительно к изучению отдельных, прежде всего структурированных фаз и состояний процесса принятия решений).

Теория электронного правительства

Основной управленческий смысл данной теории состоит, с одной стороны, в переориентации органов государственного управления на использование новых информационно-коммуникативных технологий, а, с другой, свидетельствует о трансформации государства как особого института и его качественной трансформации в качестве органа управления. В то же время в сугубо практическом плане и тот, и другой тип преобразований свидетельствует о формировании в государстве такой технической (кадровой, организационной) инфраструктуры, позволяющей его органам власти и управления осуществлять свои функции на основе установления массовых цифровых коммуникаций со своими контрагентами. Тем самым существенно корректируются и функции государства как субъекта управления: принципиальнейшей задачей его органов становится переработка специализированных информационных потоков и установление устойчивых контактов с различным и социальным и аудиториям и при использовании маркетинговых и немаркетинговых технологий.

Теория государственного менеджмента

В 1982 г. американские ученые Т. Питерс и Р. Уотерман отметили приверженность корпорации принципу действия, предпола-

гающего более высокую активность персонала; стремление организации быть ближе к клиенту; самостоятельность и предприимчивость; и др.

В следствии чего были выделены следующие черты данной системы принятия решений:

- необходимость последовательного снижения управленческой роли государства и сокращение для него управленческой повестки дня;
- потребность глобального видения даже частных проблем корректирующего сбор информации и диагностику ситуации;
- усиление гибкости системы управления, предполагающее повышение удельного веса резервных планов развития, запасных ресурсных центров и т.д.;
- постоянное применение новых (адаптированных к ситуации) методов управления;
- ориентация на фрагментацию публичности управления, предполагающее уменьшение различий в диагностике проблем частным и общественным сектором;
- стимулирование реальных трансформаций в самом обществе или, другими словами, акцент в управленческой деятельности на формы имплементации решений;

Задание

1. Изучите основные подходы к государственному управлению. Какие отрицательные и положительные аспекты в теориях государственного управления вы можете отразить. Обоснуйте свой ответ.

2. Заполните таблицу по основным параметрам.

Подход/теория	Основные представители	Научные работы	Основные концептуальные идеи

Контрольные вопросы

1. Что такое «государственное решение»?

2. Какие характерные свойства государственных решений вы знаете?

3. Каковы характеристики государственного решения?

4. Какие существуют классификации государственных решений? Приведите примеры.

5. Какие решения различаются по формам правовых актов?

2. УРОВНИ, ТИПЫ И СТИЛИ ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

2.1. Уровни и классификация государственных решений

В зависимости от целей государственных решений, на которые ориентированы государственные органы и те функции, которые они реально выполняют, можно говорить о существовании трёх уровней и трех типов решений: политического, макроэкономического и административного.

Политический уровень характеризуется ориентацией государства как субъекта принятия государственных решений на «механизмы властной легитимации, идейной или персональной лояльности граждан к выдвигаемым целям или лидерам». Политические решения принимаются по наиболее важным общественно значимым проблемам политическим руководством, т.е. высшими органами государственной власти, либо руководителями, непосредственно исполняющими полномочия государственных органов (президент, председатель правительства, председатели палат парламента, руководители законодательных и исполнительных региональных органов власти, министры и некоторые другие).

В данном случае задача управленческих структур заключается в установлении некоего консенсуса, снижении противоречий между государством и обществом. Таким образом, политический уровень принятия государственных решений формирует некий вектор, направление деятельности государства вместе с его обоснованием легального использования власти.

На макроэкономическом уровне органы государственного управления действуют путем регулирования конкретного поведения граждан, применяя методы контроля и стимуляции. Здесь главным действующим субъектом становятся исполнительные органы государственной власти, в частности, правительство, основной функцией которого является исполнительно-распорядительная. При этом действующее законодательство играет роль основного регулятора постановки и реализации общественных целей.

Административный уровень, обеспечивает деятельность двух предыдущих уровней принятия государственных решений, поскольку задачей данного уровня является осуществление и поддержание регулярных контактов государства и его граждан, а также

осуществление функционирования всей системы государственных органов как единого целого. Административные решения производны от политических в том смысле, что они направлены на обеспечение условий для подготовки, принятия и реализации решений политического руководства. Отличительная особенность государственных решений административного уровня в том, что они имеют, как правило, обезличенный характер. В их подготовке, принятии и выполнении участвует большое число специалистов разного профиля и поэтому их авторство не связывают с именем конкретного госслужащего. Хотя в своем большинстве эти решения подготавливаются конкретными людьми, их личными решениями частного характера они не могут быть, так как принимаются от имени государственных органов.

Одну из первых попыток выделить основные типы собственно политических решений можно найти в работе Р. Макридиса «Изучение сравнительного правительства», вышедшей в свет в середине 50-х годов XX в. Он выделял три типа политических решений. Первый был назван им фундаментальным, – этот вид решений затрагивает всю схему принятия решений в обществе и непосредственно само лицо, принимающее решение. По сути, речь идет о таких решениях, которые кардинальным образом меняют существующую политическую систему. Рой Макридис говорит о двух способах принятия данных решений – легитимном (в виде конституционных реформ) и нелегитимном (в виде революций). Второй тип политических решений – решения законодательные. Они затрагивают статус и права многих членов общества и устанавливают новые процедуры принятия решений в обществе. К ним относятся законы и подзаконные акты, принимаемые органами законодательной власти. Третий тип решений - решения, касающиеся отдельных, индивидуальных случаев, которые Макридис называет административными или судебными. Фактически они представляют собой технику применения решений второго типа к конкретным ситуациям.

Кроме рассматриваемых трёх уровней принятия государственных решений, существует также несколько центров принятия решений. Если выделять основные, то можно говорить о всенародных референдумах, федеральных, региональных и местных центрах принятия государственных решений.

Также можно выделить типы решений по другим основаниям, например, по субъектам управления, времени и сфере действия,

содержанию и форме и т.д. Таким образом, государственные решения можно классифицировать следующим образом.

1. По субъектам принятия (ЛПР - лицу, принимающему решение):

- общенародные (выборы, референдум);

- законодательной власти, исполнительной власти, судебной власти;

2. По количественной характеристике ЛПР:

- единоличные,

- коллегиальные.

3. По целям и времени действия:

- стратегические (долгосрочные);

- тактические (среднесрочные);

- оперативные (краткосрочные).

4. По масштабу действия:

- общегосударственные;

- локальные (в пределах административно-территориальной единицы);

- внутриведомственные; межведомственные.

5. По юридической силе:

- высшие (конституционные),

- законодательные;

- подзаконные.

6. По видам государственного управления:

- гражданские,

- военные.

7. По формам правовых актов:

- законы (конституционные, кодексы, федеральные, субъектов федерации);

- указы (царские, президентские);

- постановления (парламента, палаты парламента, правительства, суда, прокуратуры);

- распоряжения (президента, правительства, руководителей законодательных и исполнительных органов власти);

- приказы (руководителей госорганов и их структурных подразделений; военные); приговоры (суда);

- санкции (следственных, прокурорских органов);

- декреты; указания, предписания, инструкции и т.д.; программы, декларации, положения, уставы; межгосударственные договоры и соглашения.

2.2. Стили принятия государственных решений

Процесс принятия решений определяется индивидуальными качествами лидера (политика) и стилем лидерства. Под стилем принятия политических решений понимаются, таким образом, индивидуальные методы принятия решения. Стиль принятия решений составляют несколько компонентов:

- подход к получению новой информации
- характеристики мышления;
- предпочтение определенной величины риска;
- когнитивная сложность, то есть способность к анализу и синтезу;

Подход к получению информации о политических объектах является очень важной характеристикой лидера, определяющей остальные познавательные процессы. Здесь возможны различные варианты подходов к информации, но, главным образом, выделяются три.

- склонность воспринимать лишь ту информацию, которая совпадает с собственной точкой зрения;
- склонность получать максимальную информацию о всех сторонах вопроса, отсутствие боязни противоречащей его точке зрения информации;
- склонность получать любую, как позитивную, так и негативную информацию о проблеме, но в сжатой до предела, схематической форме.

Первый подход опасен и непродуктивен, способен привести политика к провалу. Второй подход является самым продуктивным. Он позволяет политическому лидеру иметь наиболее объемный образ проблемной ситуации или же какого-либо объекта. Такой образ может максимально приблизить политического лидера к реальности. Противоречащая его позиции информация еще раз заставит проанализировать ситуацию, скорректировать собственную точку зрения. Третий тип информационного подхода является весьма распространенным, но не слишком продуктивным для политического лидера. Подобный подход встречается у людей, привыкших к взаимодействию с пирамидой бюрократического аппарата, доверяющего людям, профильтровывающим информацию на нижних уровнях.

В оценке стиля принятия решения политическим лидером очень важным критерием является когнитивная сложность, то есть уровень дифференциации и интеграции, который характеризует

информационный процесс политического лидера. Она проявляется в письменных и речевых текстах.

Когнитивная сложность имеет два взаимосвязанных аспекта: концептуальную сложность и интегративную сложность. Концептуальная сложность представляет собой степень дифференциации, которую политический лидер демонстрирует при описании или обсуждении других людей, политики, идей или вещей.

Чем более концептуально прост политический лидер, тем сильнее у него тенденция классифицировать объекты и идеи с помощью двумерных измерений, хорошо-плохо, черное-белое, или-или; тем сильнее его нежелание видеть двойственность в окружении и реагировать скорее однообразно на объекты и идеи.

Интегративная сложность означает способность соотносить различные элементы и измерения проблемы или ситуации путем созданий комбинаций, синтеза, интеграции. Различные уровни дифференциации и интеграции в информационном процессе имеют результатом различные стратегии решения.

Характеристики мышления политического лидера могут быть рассмотрены как собирательное понятие. Здесь, скорее, надо говорить о конкретных свойствах мышления: гибкости, продуктивности, скорости, аналитичности.

Стиль принятия политических решений индивидуален для каждого политического лидера. Он может быть

- гибким со склонностью к риску;
- гибким со склонностью к осторожности;
- жестким со склонностью к риску;
- жестким со склонностью к осторожности.

Политический лидер с гибким стилем принятия решений и со склонностью к риску тщательно взвешивает аргументы «за» и «против» той или иной альтернативы. При этом риск не является сдерживающим фактором, что может привести в случае неблагоприятного исхода к отрицательным последствиям.

Гибкий и со склонностью к осторожности стиль принятия политических решений является наиболее предпочтительным для лидера. Принятие смелых политических решений сопровождается обстоятельным анализом их последствий.

Политический лидер с жестким стилем принятия политических решений и ее склонностью к риску, как правило, не рассматривает аргументы, которые не совпадают с его мнением и не пересматривает решения даже под воздействием новой существенной информации.

2.3. Процесс принятия решений

Разработка, принятие и реализация государственных решений – это сложный, многоступенчатый процесс, в котором происходит выработка и согласование позиций по самым разнообразным общественно значимым вопросам с целью практического осуществления мер властного воздействия на социальную действительность.

Принятие всех управленческих решений в сложных ситуациях требует применения рациональных технологий, состоящих из последовательности взаимосвязанных этапов. т. е. некоторой стандартной и неизменной последовательности шагов, которые должен сделать руководитель, чтобы принять рациональное решение. Это деятельность реализуется в рамках нормативного подхода к принятию решений.

Анализ процесса принятия государственных решений и выделение его этапов основывается как на общих управленческих принципах и технологиях, так и на регламентах, специфических для государственного и муниципального управления.

Общие управленческие технологии

Один из классик теории управления Герберт Саймон выделяет и описывает три этапа:

1. Поиск причин, вызывающих необходимость принятия решений – разведывательная деятельность;
2. Продумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности – проектная деятельность;
3. Выбор определенного курса деятельности из возможных – деятельность по выбору.

В учебнике Майкла Мескона производится более детальное разбиение процесса принятия решения:

1. диагностика проблемы;
2. формулировка ограничений и критериев принятия решений;
3. определение альтернатив;
4. оценка альтернатив;
5. выбор альтернативы;
6. реализация альтернативы;
7. получение обратной связи и корректировка решения.

Сай Янг в работе «Системное управление организацией» предлагает десять этапов принятия решения:

1. определение целей системы;
2. выявление проблем организации;
3. исследование проблем и постановка диагноза;
4. поиск решения проблемы;
5. оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
6. согласование решений в организации;
7. утверждение решения;
8. подготовка к вводу;
9. управление применением решения;
10. проверка эффективности решения.

Последняя технология отличается более детальной проработкой аналитической составляющей процесса принятия решений, но упускает организационные составляющие. Кроме того, достоинством данной разработки является выделение процесса прогнозирования в отдельный этап.

2.4. Нормы права и административные регламенты как основа выделения этапов государственных решений

Сам процесс принятия управленческих решений осуществляется с использованием целого ряда специальных процедур. Обычно совокупность процедур по принятию управленческих решений называют «регламентом».

Например, из российской истории известны Генеральный регламент государственных коллегий 1720 г., регламенты Петра I; в настоящее время действуют: Регламент Государственной Думы, Регламент Совета Федерации, Регламент Правительства РФ и др.

Принципиальные схемы принятия решений государственными и муниципальными органами прописаны в Конституции РФ, уставах регионов и муниципальных образований. Уставами предусмотрены нормативные и ненормативные наименования актов.

Процесс принятия решения в законодательных органах установлен регламентом. Он включает перечень предписаний, позволяющих определить порядок в границах полномочий и распределения ответственности между индивидуальными членами административного органа.

Основными элементами регламента являются порядок созыва сессий, парламентских слушаний, заседаний комиссий и комитетов, кворум, полномочия депутатов, порядок применения прав вето.

Регламенты имеют несколько разновидностей – регламент проведения совещаний и сессий, регламент прохождения документов, регламент принятия решений.

Регламент проведения совещаний и сессий устанавливается для упорядочения работы крупных представительных мероприятий.

Регламент принятия решений определяет порядок в подготовке и принятии решений между управленческими уровнями. Он включает в себя следующие разделы:

- структура административных органов,
- полномочия должностных лиц, порядок выборов должностных лиц,
- текущая деятельность по координации (образование комиссий и рабочих групп);
- распределение финансовых потоков.

В органах власти важнейшими подразделами регламентов является: правосубъектность выносимых решений, порядок внесения проектов, принятие нормативных актов, установление контрольных сроков подачи и рассмотрения документов, порядок утверждения должностных лиц, порядок взаимодействия глав представительной и исполнительной ветвей власти, порядок отсчета глав представительной и исполнительной ветвей власти, процедура их отзыва, способы разрешения споров между ветвями власти, порядок рассмотрения запросов депутатов и жалоб населения.

Регламент прохождения документов заключается в порядке регистрации и передачи проходящих через систему управления распорядительных документов на основе действующего законодательства.

При прохождении документов предполагается наличие трех стадий:

1. Входная стадия - документ принимается к рассмотрению органами власти в соответствии с принятыми полномочиями.

2. Стадия рассмотрения документа - соответствующей службе, должностному лицу, чьи функции наиболее близки к профилю проблемы документа, делегируются полномочия на анализ документа.

3. Выходная стадия - фиксируется реакция на содержание входящего документа на базе действующих нормативов.

Регламент прохождения документов положен в основу документооборота всех организаций и играет важную роль в упорядочении системы разработки управленческих решений.

В государственном управлении необходимо максимально точно и правильно выражать смысл целесообразных форм, в которых содержатся властные требования, т.е. самих решений. Поэтому в юридической практике обычно закрепляются требования к правовым документам разного рода, их построению, соотношению частей, разбитых на статьи, пункты и подпункты, формулированию положений, используемой терминологии и т.д. Среди правил юридической техники выделим:

а) правильное формулирование правовых норм и предписаний;

б) ясное определение смысловых значений применяемых понятий и терминов;

в) четкий юридический язык;

г) емкие и точные заголовки глав и статей;

д) отсылки к другим статьям; е) правильные обозначения госорганов, должностных лиц и других субъектов;

ж) реквизиты. Реквизиты государственных решений, как правило, следующие: герб (государственный, субъекта федерации, города), наименование государственного органа, название акта (указ, приказ, постановление, распоряжение и т.п.), заголовок (о чем), номер, дата принятия (подписания), подпись должностного лица, визы согласования, исполнитель и др.

Стремясь упорядочить процесс разработки управленческих решений, государственные органы стандартизируют общие требования к ним в ведомственных инструкциях, памятках, рекомендациях по служебному делопроизводству.

Управленческие процедуры, связанные с принятием органами государственной власти соответствующих решений, служат обеспечению четкого функционирования государственного аппарата, обеспечивают полноту, всесторонность и объективность анализа проблем и обстоятельств конкретных дел, правильное применение материальных норм различных отраслей права, служат достижению целей государственного управления, способствуют его научной обоснованности и законности, создают условия для реализации прав, обязанностей и законных интересов граждан и других участников государственно-управленческой деятельности, помогают проводить в жизнь принцип ответственности каждого органа, должностного лица за порученное дело. Принимая управленческие решения, орган государственной власти реализует возложенные на него полномочия для выполнения задач и функций в рамках своей компетенции, т.е. реализует государственный, иначе – публичный,

интерес. Реализация публичного интереса, выражающего необходимость эффективного и рационального использования государственно-властных полномочий, напрямую связана с обязательностью четких процедурных правил для участников таких отношений. Подобные отношения возникают в связи или по поводу совершения органом государственной власти своей юрисдикционной деятельности в пределах предоставленной правовой компетенции.

Итак, в механизме принятия государственного решения выделяются формальные (регламентированные нормами) и неформальные (отражающие особенности анализа и решения конкретной проблемы с точки зрения общих принципов управления) звенья, официальные и неофициальные каналы его подготовки. Важно, чтобы эти стороны разработки решения не противоречили друг другу.

Задание 1. Из 17 действий, обозначенных в таблице 1 последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 17 выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

Таблица 1

Алгоритм решения управленческих проблем

№	Показатели	индивидуальное принятие решения	коллективное принятие решения
1	Выбор критериев оценки вариантов решения		
2	Выбор решения		
3	Документальное оформление задач		
4	Контроль за выполнением решения		
5	Определение причин возникновения проблемы		
6	Определение разрешимости проблемы		
7	Определение существования проблемы		
8	Организация выполнения решения		
9	Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого		
10	Оформление решения		
11	Оценка вариантов решения		
12	Оценка новизны проблемы		
13	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме		
14	Постановка задач исполнителям		
15	Разработка вариантов решения проблемы		
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами		
17	Формулирование проблемы		

Задание 2. *А*. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели 100 лет назад и имеют сейчас.

Б. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.

В. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.

Задание 3. В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Начертите организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Контрольные вопросы

1. Каковы виды государственных решений, принимаемых Президентом России?

2. Каковы виды государственных решений принимаемых Правительством России?

3. Охарактеризуйте полномочия законодательных органов власти в сфере принятия государственных решений и контроля за их исполнением.

4. Охарактеризуйте полномочия судебных органов в сфере принятия государственных решений и контроля за их исполнением.

3. СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

3.1. Исходные положения, допущения и ограничения нормативной и дескриптивной теории

Научные исследования процессов принятия решений появились еще в первой половине XVIII века. В 1738 году Даниил Бернулли определил, что функция полезности денег имеет нелинейный характер. Затем Лаплас показал, что эта функция имеет логарифмическую форму. Теория принятия решения как самостоятельное научное направление берет свое начало с работ американских ученых Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, издавших в 1944 году книгу «Теория игр и экономическое поведение», посвященную разработанной ими теории игр и теории полезности, предложив тем самым первые формализованные модели действия человека в процессе принятия решений.

Большой вклад в развитие науки об управленческих решениях сделали советские ученые, в частности в области линейного программирования. В 1939 г. академик Л.В. Канторович в книге «Математические методы организации и планирования производства» впервые сформулировал реальную задачу линейного программирования и разработал алгоритм ее решения. В связи с необходимостью решения сложных военно-стратегических задач XX века исследование операций получило интенсивное развитие, как в СССР, так и в США и Великобритании.

Нормативная теория, или теория рациональных решений отвечает на вопросы «Как принять решение рационально?», «Какая из альтернатив оптимальна?».

Дескриптивная теория, называемая еще психологической (или поведенческой), является системой утверждений о том, как люди в действительности принимают личностные и организационные решения и какие отклонения от рационального поведения типичны для реальных решений.

Теория принятия рациональных решений является частью науки о рациональном поведении отдельных людей и человеческих групп. Эта теория опирается на некоторые постулаты рациональности и разрабатывает методы решения отдельных типов задач.

Опираясь на постулаты рациональности, специалисты в области статистики и экономики формулируют рациональные методы

решения задач принятия решений, т. е. алгоритмы, позволяющих за конечное число шагов найти среди альтернатив лучший, оптимальный вариант.

Исходные допущения нормативного подхода одновременно определяют *ограничения* их использования:

- Влияние субъективных и индивидуальных факторов поведения исключается, т.е. предполагается неограниченно рациональное поведение лица принимающего решение (ЛПР), обладающего всей полнотой информации, стремящегося к максимизации целевой функции, к максимизации пользы (Homo Economicus).

- Опираясь на эту теорию, можно выявить оптимальные средства достижения цели, но нельзя определить, рациональны ли, оптимальны ли сами цели. Теория рациональных решений предполагает, что цели уже сформулированы и не дает методов их постановки и оценки.

- Предполагается, что проблема, которая подлежит решению, известна и структурирована и четко сформулирована.

- Методы нормативного подхода не дают и способов поиска альтернатив или средств достижения целей: варианты или альтернативы решения проблемы уже должны быть сформированы.

- Ряд методов нормативного подхода (платежная матрица, метод максимина и минимакса, матрица сожалений) допускают выбор только по одному критерию.

- Последствия (исходы) реализации альтернатив при различных внешних условиях также считаются известными и представляют только прямые результаты (не учитывая побочные).

- Предполагается, что не существуют ограничения с точки зрения сложности расчетов, которые необходимо выполнить для нахождения параметров решения (вероятностей, численных значений исходов и т.д.), и самого решения, дающего максимальную пользу.

В целом нормативная теория базируется на модели полной рациональности (Complete rationality), которая предполагает, что индивид полностью используют доступную им информацию, чтобы с ее помощью установить, рассчитать, как наилучшим образом использовать имеющиеся у них ресурсы, средства и достичь своих целей, получить желаемый результат.

Психологическая теория решений появилась в ходе развития нормативной теории и была направлена на компенсации ее недостатков и ограничений.

Если авторы нормативной теории стремились найти алгоритмы и технологии оптимального решения, психологи пытались ответить на вопросы дескриптивного (описательного) характера: как в действительности люди осуществляют свой выбор? как в действительности они решают задачи? удовлетворяет ли их поведение постулатам методологической рациональности? В рамках психологической теории исследовалось реальное человеческое поведение в реальной ситуации решения и выбора.

Психологическая теория принятия решений – это система мотивированных утверждений о том, как люди разрешают задачи, требующие принятия решений. Она стремится выявить, предсказать и описать характер процессов принятия решений.

Положения теории. В психологической теории можно выделить несколько групп утверждений.

1. Первая группа утверждений описывает то, как у людей возникает представление о задаче по принятию решений – представление, которое является ее субъективным образом.

Например, психологи обнаружили, что часто человек, решающий задачу, пытается упростить объективно стоящую задачу, забывая, игнорируя или не замечая некоторые альтернативы или их последствия (а зачастую и рассматривая задачу как безальтернативную).

Вторая группа утверждений отражает особенности процесса оценки субъективной ценности исходов, называемой полезностью.

Так, полезность пирожков не прямо пропорциональна их числу; она снижается по мере утоления голода. В целом функция полезности (разных объектов, в том числе и денег) тоже становится все более пологой по мере насыщения и зависит от субъективных факторов.

Третья группа утверждений касается особенностей оценки субъективной вероятности внешних факторов, определяющих исходы (последствия) принятого решения.

Так, например, психологи обнаружили, что люди недооценивают вероятности высоковероятных событий и, одновременно, переоценивают вероятности малоправдоподобных.

Четвертая группа утверждений касается особенностей выбора альтернатив. Они описывают то, как лицо, принимающее решение, реально выбирает альтернативу.

Психологи обнаружили, лицо, принимающее решение, часто выбирает не оптимальную, а приемлемую альтернативу, альтернативу, удовлетворяющую его притязаниям. Данная особенность

нашла отражение в концепции ограниченной рациональности. Она подробно будет рассмотрена далее.

Пятая группа утверждений касается исследования факторов, влияющих на процесс принятия решения. К их числу принадлежат факторы окружающей среды (общества и малой социальной группы) и инвариантные (общечеловеческие) и личностные черты ЛПР.

Например, в рамках психологической теории было выявлено, что, чем сильнее у ЛПР потребность в доминировании и агрессивные установки, тем более высокий уровень риска он готов допустить при принятии решения; что решения, принимаемые коллегиально, более рискованны, чем индивидуальные решения и т. п.

3.2. Развитие нормативного подхода к принятия государственных решений

Преимуществом нормативного подхода является то, что он позволяет рационализировать и оптимизировать процесс принятия решений, четко обозначить оценочные критерии и управленческие правила, произвести математически точные расчеты выгод и издержек альтернативных вариантов решения Классическая рационалистическая теория принятия решений, лежащая в основе нормативного подхода, развивается применительно к задаче принятия государственных решений в разных науках.

Политико-административные теории

Экономико-математическое направление нормативного подхода получило свое развитие в политико-административных теориях: в работах М. Вебера, В. Вильсона и др.

Понимание разработки решений как следование строгой последовательности шагов вытекает из разработанной М. Вебером идеально-типической модели рациональной бюрократии. Рациональная бюрократия характеризуется Вебером в ходе анализа легального господства. Отличительной чертой данного типа господства служит наличие системы формальных правил, регулирующих деятельность управленческого персонала. Причем эти правила могут быть изменены в соответствие с рациональными соображениями.

Менеджмент

Также нормативный подход к принятию как управленческих решений вообще, так и государственных решений в частности получил развитие в менеджменте, в работах Ч. Барнарда, Г. Саймона, Р. Снайдера, Андерсена и др.

Честер Барнард рассматривает процесс принятия решений в контексте своей «теории кооперативной системы» и считает, что улучшение кооперативной системы должно идти в трех основных направлениях:

1) должна быть обеспечена готовность различных функциональных единиц к кооперации;

2) необходима разработка адекватной межведомственной инструкции;

3) для обеспечения необходимого притока руководителей должно обеспечиваться всеобъемлющее обучение персонала.

Главной работой Ч. Барнарда является книга «Функции руководителя», которая вышла в 1939 году.

Герберт А. Саймон разрабатывает модель ограниченной рациональности при принятии решений. В ее основе лежат два допущения - ограниченная рациональность индивида и удовлетворительность. Введение представлений об ограниченной рациональности отражает тот факт, что рациональные решения мало осуществимы на практике из-за ограниченности вычислительных ресурсов, необходимых для их принятия. Удовлетворительность означает, что люди, принимающие решение, выбирают первую представленную альтернативу, которая удовлетворяет минимальным критериям (уровню их притязаний).

3.3. Развитие дескриптивного подхода к анализу принятия решений

В противоположность нормативным концепциям сторонники дескриптивного подхода на первый план выдвигали психологические и социокультурные факторы процесса принятия решений, делая упор на движущей роли мотивов, неформальных связях и отношениях

Политология, социология и философия

«Инкрементализтская» модель или модель приращений (способ последовательных ограниченных сравнений) была предложена Ч. Линдбломом для анализа реальной практики подготовки решений, формирования определенного курса действий в административных организациях В данной модели ставится под сомнение

распространенное представление об управлении или организационном развитии как о рациональной, сознательно спланированной деятельности и целенаправленном процессе, связанном с формированием и реализацией целей (идеалов), стратегий.

Ч. Линдблома предположил, что главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели - это его интересы. Именно эта опора на собственные интенции, намерения, но отнюдь не на рационализацию действительности и является основным источником механизма принятия решений, способом наложения ограничений на выдвигаемые цели и рассматриваемые варианты их достижения

Конкретным примером применения такой модели могут служить многолетние переговоры между СССР и США по проблеме ограничения стратегических наступательных вооружений.

Политическая модель приближена к реальным условиям, в которых действуют менеджеры и руководители. Решения сложны и требуют вовлечения в их принятие многих людей, информация часто неопределенная, двусмысленная, а разногласия и конфликты по поводу проблем и альтернатив их решения – нормальное явление. Политическая модель основывается на четырех представлениях:

1. Общественная подсистема (например, отрасль или система или организация состоит из групп, имеющих разные интересы, цели и ценности. Между руководством различных отраслей, различного уровня и или различными менеджерами в организации существуют разногласия относительно приоритета проблем, и они могут не понимать или не разделять цели и интересы других руководителей.

2. Информация неоднозначна и неполна. Попытки быть рациональными ограничиваются сложностью проблем, а также личностными и организационными особенностями и условиями.

3. Руководителям не хватает времени, ресурсов и интеллектуальных способностей, чтобы определить все характеристики проблемы и обработать всю относящуюся к делу информацию. Руководители и менеджеры вступают в коммуникацию, обмениваются мнениями, чтобы получить необходимую информацию и снизить степень неопределенности.

4. Руководители принимают активное участие в дискуссиях, чтобы определить цели и обсудить альтернативы. Решения принимаются в результате дискуссий и переговоров между участниками коалиции.

Зачастую решения в достаточной степени обосновываются, т.е. рационализируются только после их принятия. Существенные фазы процесса принятия решения выполняются только после, а не до выбора, Такое поведение описывается в терминах модели ретроспективной рациональности – (retrospective rationality).

Ретроспективная модель (ретроспектива – обзор прошлых событий, обращение к прошлому) известна еще и как модель безусловного предпочтения. Этот подход к принятию решений базируется на интуитивном выборе решения, которое рассматривается как наиболее приемлемое и базируется на прошлом опыте лица, принявшего решение. Весь процесс принятия решений в этом случае строится таким образом, чтобы обосновать заранее выбранный вариант, используя при этом весь арсенал научных доказательств.

Модель организованной анархии была разработана на основе анализа процессов принятия решений в вузах как типичных представителях организованных анархий, которые характеризуются:

- несовместимыми и нечетко определенными целями;
- неясными/нечеткими причинами проблем, технологиями, условиями окружающей среды, последствиями действий;
- недостаточной интерпретацией развития прошлого;
- нечеткой компетенцией и отсутствием преемственности лиц, принимающих решения. Последнее относится скорее не к российским, а к европейским и американским вузам.

В организованных анархиях процесс принятия решений часто осуществляется по модели «мусорной урны», в которую стекаются следующие потоки:

- проблемы – интересы, требования и претензии внутренних и внешних (по отношению к организации) групп;
- решения – используется потенциал возможностей решения (идеи, технологии, продукты), которые развиваются вне зависимости от реальных проблем;
- поводы для решений – ситуации, в которых должны быть приняты некие решения;
- участники – действующие лица, которые вносят свой вклад в определение проблемы и альтернатив ее решения.

Модель мусорной корзины была разработана Дж. Марчем.

«Изучение особенностей принятия решений в организациях привело Дж. Марча и его коллег к разработке известной модели

организационного выбора в виде «мусорной корзины» (или «бака»), которая описывает процесс принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности. По их мнению, процессы принятия решений в организациях живо напоминают ситуацию, когда люди активно стремятся к приобретению чего-либо, а затем, достигнув желаемого, теряют к нему интерес («выбрасывают в корзину»). Подобно этому сотрудники организации борются за право участвовать в принятии решений, а затем не участвуют: требуют предоставления информации, а затем не используют ее; затрачивают силы и время на принятие решения, а затем проявляют лишь малый интерес к тому, будет ли оно вообще реализовано. Таким образом, возможность или потребность в принятии решения может рассматриваться как мусорная корзина, в которую «различные виды задач и решений сбрасываются по мере их производства».

Процесс решений в модели «мусорной урны», как правило, включает следующие фазы:

- определения проблемы – идентифицируются четыре вышеназванных потока;
- переговоров – поиск коалиций и выторговывание компромиссных решений;
- убеждения – «продажа» компромиссного решения менее активным участникам;
- бюрократическая фаза – конкретизация (операционализация) решений и дополнение их указаниями по исполнению.

Задание. Прочтите нижеследующий текст и по соответствующим параметрам заполните таблицу в конце методического материала

Как можно видеть, в самом общем виде специфика принятия государственных решений обусловлена соединением подсистем власти и государственного управления. При этом последняя представляет собой как бы ближайшее окружение механизма принятия решений и от его характера зависит направленность действий по выдвижению и реализации целей.

В науке сложились разнообразные подходы относительно оценки государственного управления. Несмотря на различные

оценки системы государственного управления, сам процесс принятия решений в этой сфере рассматривается в науке двояко: либо как отдельный акт, момент выбора целей, определения оптимальной альтернативы и в этом смысле как самостоятельная функция управления; либо устойчивое взаимодействие, процесс, в основных своих параметрах совпадающий с процессом государственного управления как таковым. И в этом смысле все управленческие действия государства рассматриваются как составные моменты принятия решений, фазы, этапы или механизмы выдвижения и реализации целей.

Несмотря на кажущиеся различия, эти два подхода не слишком противоречат друг другу, поскольку все зависит от уровня измерения этих явлений. Так, соотнося систему государственного управления с властью, обществом и природой, вполне возможно интерпретировать присущий ей механизм принятия решений не только как совокупность отдельных акций, но и как ту функциональную оболочку, которая и позиционирует ее среди этих объектов. При этом в любом случае принятие решений будет рассматриваться как эпицентр процесса государственного управления, концентрирующий в процессе целеполагания все усилия акторов и их контрагентов, функции структур и институтов, их ресурсы и возможности.

В то же время, понимание особенностей принятия государственных решений напрямую зависит от трактовок характерной для данного института системы управления. Трактовок, демонстрирующих назначение, специфику данного типа урегулирования общественных отношений, формат механизма принятия решений, специфику координации мнений и согласования интересов, выработки коллективных решений и т.д.

Так, одни ученые связывают специфику государственного управления с наличием ряда специфических процессов (планированием, организацией, обеспечением персонала, руководством, координацией, информированием и бюджетированием), другие обращают внимание на чисто административные аспекты деятельности государственных учреждений, третьи предпочитают говорить о политических параметрах этой системы и т.д. Однако, среди всей совокупности подходов к государственному управлению можно выделить наиболее значимые, среди которых: рационально-классическая, плюралистическая, корпоративная и рыночная, кибернетическая, технологическая и, условно говоря, модернистская теории.

Так, *рационально-классическая* (Дж. Муни, А. Рилей) теория достаточно механистически трактует систему государственного управления, закладывая в ее основу позиции «человека экономического». С этой точки зрения абсолютным приоритетом в государственном управлении обладают официальные, наделенные полномочиями организационные структуры, обслуживающими взаимодействие государства и общества. В центре такого понимания находится деятельность государственных учреждений, обладающих территориальной и функциональной дифференциацией своих структур и отношений. Таким образом, механизм принятия государственных решений представляет собой по преимуществу форму взаимодействия таких управленческих субсистем, как бюрократия, парламентский корпус, группы интересов, а также политики. Наделенные специфическими правами и ответственностью, эти агенты вступают в регламентированные отношения по поводу согласования интересов и позиций, кооперации и координации действий, выработке и продвижению совместно вырабатываемых целей. Разновидностями такого подхода можно считать стейтизм (акцентирующий центральную роль государства как рационального актора) и, этатизм (абсолютизирующий социальную роль государства).

Плюралистическая теория (Г. Ласки, А. Линдсей, Э. Баркер, Дж. Фиджи) трактует государственное управление как систему представительства интересов множества относительно автономных групп, которые в своем взаимодействии не стремятся к монополизации власти и при этом не контролируются правительством. Поскольку правительство в основном занимает пассивную позицию относительно спора групповых агентов, в основании механизма принятия решений находится стихийно складывающийся баланс сил и интересов, ресурсов и усилий, комбинаторика агентов. При такой оценке системы государственного управления в механизме принятия решений главный акцент делается на деятельности правительства (а не государства как такового). И вообще государство не рассматривается как активный субъект, заинтересованный в кооперации усилий с обществом. При этом деятельность правительства и связанных с ним бюрократических интересов не рассматривается в качестве специфической группы, играющей на государственном рынке.

В противоположность таким установкам *корпоративная теория* (У. Ратенау, Г. Мейн, Ст. Рохкан, Дж. Хог), несмотря на то, что также признает в качестве системообразующего момента системы государственного управления деятельность множества разнообразных, функционально различных образований, делает акцент на других ее аспектах. Корпорации оцениваются здесь как формы вертикальной организации групп и влияния на власть, выражающие стремление соответствующих общностей монополизировать отношения с государством, вытеснив на периферию все иные группы интересов вплоть до партий и даже парламента. По причине стремления корпораций к занятию монопольных позиций и контролированию процесса представительства интересов государство занимает здесь основополагающее положение и отслеживает их совокупную активность, играя главную роль в налаживании отношений с обществом. Однако, учитывая реальную роль корпораций в государстве и обществе, механизм принятия государственных решений складывается здесь как форма совмещения интересов и позиций политических и экономических структур. А это, в свою очередь, предполагает поддержку корпорациями государством в обмен на их допуск к выработке государственных целей. Как считают сторонники данного подхода, правительство без поддержки бизнеса - это тирания, а деятельность бизнеса без протектората государства - пиратство, не имеющее общественного оправдания.

Учитывая все возрастающую роль корпораций в современном мире, в научной мысли множатся вариации такого подхода. И хотя, как показывает практика, корпорации чаще всего не готовы к коммерческим рискам в национальном масштабе и не всегда входят в такого рода проекты, тем не менее, некоторые ученые считают иначе. Так, например, А.С. Миллер выдвинул идею «*позитивного государства*», не только усиливающую взаимную зависимость государства и корпораций, но утверждающую, что правительство только тогда может взять на себя ответственность за решения в области экономики, если будет укреплять союз с корпорациями, задающими основные направления в развитии экономики. Весьма популярны в настоящее время теории и «*корпоративного гражданства*», а также другие идеи, расценивающие корпорации как источник приоритетного позиционирования и идентификации участников принятия решений.

Рыночная теория, исходя из того, что государству не удается обеспечить общественные потребности методами иерархически организованного административного аппарата, предлагает рассматривать (и одновременно выстраивать) систему государственного управления как глобальный механизм, ориентированный на принципы торговой сделки между государством и обществом. Таким образом, в основание механизма принятия решений закладывается идеология частного интереса, во имя которой каждый агент стремится к максимизации прибыли, а следовательно и соответствующему типу координации отношений государства и общества.

Весьма своеобразна и *кибернетическая теория* государственного управления, трактующая его как разновидность модели авторегулирования живых систем. Заложенные в основание этого подхода принципы гомеостатичности и динамической иерархии предполагают, что ее деятельность направлена на обеспечение (естественных или специально создаваемых) программ сохранения собственной целостности, стабильности функционирования и саморегулирование. Таким образом, все функционирование системы государственного управления регулируется взаимными переходами совершенно определенных фаз: стабильности, трансформации, обновления, разупорядоченности, испытания альтернативами и разложением старого порядка.

Открытость развития, нелинейный характер эволюции, стихийно складывающаяся иерархичность структур – все это задает и основания процессу принятия решений, оцениваемому в рамках только трех диспозиций: самоорганизации, организации и управления. Государственный механизм должен функционировать в этой постоянно неравновесной среде, которая отличается только степенью неустойчивости. По сути, такое понимание предполагает не только высокую роль самоорганизации, но и то, что решение способно зарождаться в различных точках процесса, вызванных разнообразными внешними и внутренними флуктуациями (возмущениями). Такой подход сильно ограничивает и возможности целенаправленного проектирования будущих решений. Однако, он избавляет и от драматического восприятия кризиса, рассматриваемого в данной парадигме не как антипод общественного порядка, а условие выхода государства и общества на новый уровень разви-

тия. Существенно меняется здесь и отношение к средствам и методам государственного управления. В частности, предполагается, что государство должно действовать не в плане принуждения, а побуждения своих контрагентов к взаимодействию с властью.

Нельзя обойти молчанием и ряд чисто технологических трактовок государственного управления, которые трактуют его не в широком социальном плане, а применительно к решению конкретных проблем и процессов. По сути, такие трактовки носят во многом сугубо организационный характер или, точнее говоря, представляют собой форму приложения менеджеральных моделей к уровню управления государством.

Так, Т. Коган, Т. Кац и Р. Маккерси предлагая схему регулирования государством социально-экономических программ, выдвигают *трехуровневую модель принятия решений*, предполагающую: на низшем уровне наделение работника управленческими (менеджеральными) функциями, на среднем уровне организацию коллективно-договорных форм выработки решений, а на высшем включение наемных работников как представителей гражданского общества в процесс принятия стратегических решений. Или же в рамках этого направления государственное управление рассматривается как форма «управления человеческими ресурсами», т.е. как рассчитанная на осуществление конкретных акций без посредничества профсоюзов и иных структур.

К разряду такого рода подходов можно отнести и теорию «*звездного менеджмента*», предполагающего организацию как управления в целом, так и процесса принятия решений, отформатированного под ведущих специалистов, лидеров, государственных деятелей. Такая трактовка исключает обязательность разнообразных форм коллективно-договорной практики согласования решений. К разряду такого рода подходов можно также отнести и теорию «*партисипаторного менеджмента*», утверждающего необходимость совместного принятия решений с работниками на всех уровнях корпоративного и государственного управления, а также теорию агентов, которая рассматривает госуправление и присущий этой системе тип принятия решений как форму обмена между двумя (и более) государстве иным и структурами, при

которой отсутствуют чисто рыночные условия. Это скорее серия контрактов между «принципалами» (заказчиками) и «агентами» (исполнителями), которые обусловлены рядом условий и процедур. Тесно примыкает к этой теории и *концепция транзакционного анализа*, которая делает акцент на издержках, связанных с заключением государственных контрактов и созданием новых государственных структур, мониторингом и контролем или, другими словами, разнообразными действиями «агентов» и «принципалов».

К *модернизаторским* теориям можно отнести группу теоретических конструкций, которые в основание своих подходов кладут те или иные аспекты взаимодействия при принятии решений. Так, *теория игр*, рассматривает государственное управление как форму организации рационально принимаемого решения, вырабатываемого в конкурентной борьбе двух наиболее влиятельных фигур, каждая из которых имеет свою стратегию действий: государства и общества. В результате решения формируются в результате постоянного или временного альянса сторон с целью активизации своих действий и концентрации ресурсов. В свою очередь, теория открытых систем трактует принятие государственных решений как результат ответа политико-административной системы на запросы, нужды и вызовы времени, внешней среды с целью адаптации к ним государственного управления.

В последние годы в американской и в западной науке в целом сложилось также направление постмодернизма (в частности, представленного в последние годы книгами Ч. Фокса и Х. Миллера «Постмодернистское государственное управление: рассуждения на тему», Д. Фармера «Язык государственного управления: бюрократия, современность и постмодернизм» и О. МакСвайта «Постмодернизм и Кризис определения государственного управления»), где в качестве основных факторов целедостижения рассматривались распространение ценностей, интеллектуализм, ограничение области правительственной деятельности, децентрализация власти, борьба против рыночного антрепренерства и другие.

Название модели	Основные представители	Основные идеи	Отношение со стороны руководства (стиль управления)

Задание 2. *А*. Изучите основные подходы к государственному управлению. Какие отрицательные и положительные аспекты в теориях государственного управления вы можете отразить. Обоснуйте свой ответ.

Б. Заполните таблицу по основным параметрам:

Подход/теория	Основные представители	Научные работы	Основные концептуальные идеи

Контрольные вопросы

1. Опишите алгоритм прогнозирования принятия государственного решения.
2. Охарактеризуйте процесс планирования при разработке государственных управленческих решений.
3. Какие основные инструменты планирования вы знаете?
4. Что такое неопределенность и управленческий риск?
5. Каковы составляющие и источники рисков в управлении?

4. ТЕХНОЛОГИИ И АЛГОРИТМЫ АНАЛИТИЧЕСКОГО ЭТАПА РАЗРАБОТКИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕШЕНИЯ

4.1. Особенности аналитического этапа (этапа подготовки) государственного решения

Процесс подготовки государственного решения или аналитический этап включает следующие ***стадии***:

1. Определения нормативной установленной процедуры издания или принятия актов управления. Этот этап необходим в случае, если данное государственное решение представляет собой нормативный правовой акт, разработка которого регламентируется нормами конституционного, административного права, законодательством.

Например, принятие законов регулируется Федеральным законом от 25 мая 1994 г. «О порядке опубликования и вступления в силу федеральных конституционных законов, федеральный законов, актов палат Федерального Собрания РФ»37, принятие решений в Государственной Думе - Регламентом Государственной Думы.

2. Определение ГЛПР (государственное лицо принимающее решение) – органа власти или должностного лица, обладающего необходимыми полномочиями для подготовки и принятия данного решения. Подготовка акта управления производится тем органом, в компетенцию которого входит его издание, или по его поручению одним или несколькими подчиненными ему органами, организациями или должностными лицами.

3. Инициирование проекта административного или правового акта. Инициаторами проекта административного акта могут быть различные организации, структурные подразделения, должностные лица, государственные и муниципальные служащие, которые, основываясь на знании практики, пытаются совершенствовать ту или иную сферу своей управленческой деятельности.

4. Подготовка проекта правового акта управления. Именно на этом этапе необходимо включение управленческих технологий по сбору информации, диагностике, целеполаганию, прогнозированию, разработке альтернатив и пр. Чтобы получить важнейшие данные для принятия решения, иногда приходится запрашивать

мнение многих организаций, специалистов экспертов, общественных объединений, граждан. Прорабатываются несколько вариантов будущего административного акта с тем, чтобы наиболее полным образом отразить интересы как публичного управления, так и других субъектов, общества в целом, отдельных граждан.

5. Определение структуры проекта правового акта управления, которая должна обеспечивать логическое развитие темы правового регулирования, и его обсуждение.

Итак, для формирования методики проведения аналитического этапа принятия государственного решения в рамках нормативного подхода необходимо использовать знания парламентского, административного права и общие управленческие технологии.

4.2. Алгоритмы и методы сбора информации при подготовке государственных и муниципальных решений

Принятие эффективного государственного решения невозможно без выстроенной системы сбора информации и без диагностической проработки соответствующего проекта.

Информационно-коммуникационная модель разработки решения базируется на понимании того, что принятие и реализация решения (а также и весь управленческий цикл) начинаются и заканчивается работой с информацией.

Первый поток – информация о факторах внешней среды, значимой для развития объекта управления: окружающих территориях, законодательстве, нормативно-правовой базе, принимаемой на региональном и федеральном уровнях, экономической, политической, социальной обстановка в стране, в мире и пр. Особенная важна такая информация для разработки политических решений.

Второй поток – информация об объекте решения и проблеме.

При сборе этой информации важна налаженная обратная связь с населением и использование специальных методик: социологического опроса, экспертного опроса, анализа СМИ.

Третий поток – информация об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

Механизмы обеспечения оптимальности информационной системы поддержки решения в органе власти описываются в технологии информационного поиска.

Однако невозможно заранее собрать всю информацию, необходимую для решения всех возможных задач. Поэтому «под конкретную задачу» собирается информация следующих ***типов***:

Нормативно-правовая – из централизованной системы информации, в том числе: справочно-нормативная, отчетная, инструктивно-методическая.

Директивная – информация о распоряжениях вышестоящих руководителей.

Оперативная – информация о настоящем состоянии объекта управления и окружающей среды.

Кадровая информация – информация о количественных и качественных характеристиках персонала.

Прогностическая – информация о возможных будущих состояниях объекта прогнозирования и окружающей среды и (или) о путях и сроках их достижения с точки зрения поставленной цели управления.

Можно выделить следующие ***источники***, объективно порождающие управленческую информацию:

а) нормы законодательных и иных актов, управомочивающие государственные органы и государственных служащих на принятие определенных управленческих решении или совершение управленческих действий в обозначенном времени и направлении

б) обращения граждан в государственные органы по реализации своих законных интересов и субъективных прав (обслуживание и защита прав и свобод граждан);

в) обязательные указания вышестоящих государственных органов, подлежащие исполнению нижестоящими и обеспечивающие реальность государственного управления (директивная управленческая информация);

г) факты, отношения, выявляемые в процессах контроля, которые отражают состояние управляемых объектов, а также уровень функционирования управляющих компонентов

д) проблемные, конфликтные, экстремальные и иные сложные ситуации, нуждающиеся в оперативном и активном сильном вмешательстве государственных органов и должностных лиц (управленческая информация о кризисных состояниях общественных процессов).

4.3. Диагностика проблем при подготовке государственных и муниципальных решений

Принятие эффективного государственного решения невозможно без диагностической проработки соответствующего проекта. Основные цели диагностики – выявление проблемы и ее причин.

На основе обобщения наиболее известных технологии анализа и диагностики проблем, в этом процессе можно выделить следующие важнейшие ***этапы***:

Первый этап – предвидение проблемы. Предвидение проблем предполагает анализ тенденций изменения внешней и внутренней среды организации, уже достигнутых и планируемых результатов деятельности организации. Большое внимание при этом должно уделяться анализу слабых и сильных сторон, возможным опасностям и перспективам, которые исходят от внешней среды.

Такой анализ обязателен при разработке проектов и перспективных планов развития организации, широко используется при планировании и называется SWOT-анализом – по начальным буквам его основных составляющих.

Таблица 3

SWOT-анализ

Внутренняя среда организации	Сильные стороны Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли	Слабые стороны Weaknesses (свойства, ослабляющие проект
Внешняя среда организации	Возможности Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Угрозы Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Проблемы, которые следует ожидать, необходимо проранжировать по степени важности, обращая внимание на наиболее важные из них.

Второй этап – выявление проблемы, основанное на фиксации симптомов. Для того чтобы выявление проблемы происходило, и происходило своевременно, необходимо функционирование системы обратной связи, задание симптомов значимых проблем и создание системы слежения за появлением и динамикой этих симптомов.

На этапе выявления проблемы происходит определение и фиксация симптомов проблемы. Понятие симптома означает некоторый признак, который указывает на появление проблемы и понимается как отклонение реальных значений показателей от

нормативных, желаемых или потенциально возможных. Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не отвечает на вопрос о причинах ее возникновения.

Выявление проблемы может проводиться пассивными и активными методами. К пассивным методам относятся методы, связанные с анализом поступающей информации или информации, непосредственно относящейся к области функционирования организации и полученной из внешних источников: из аналитических отчетов, прессы, банка данных.

К числу *активных методов* относятся: получение информации экспертными методами, через систему специально организованного мониторинга, опросы населения, потребителей продукции или услуг.

Выявленные проблемы также должны быть проранжированы по важности.

Третий этап – анализ информации о проблеме. На этом этапе необходим поиск возможных аналогов, отнесение проблемы к определенному классу, определение отличий от эталонной ситуации. Производится подготовка аналитического отчета.

Четвертый этап – диагностика проблемы, т. е. выявление причин ее возникновения. В качестве технологии поиска причин может быть использована метод «мозгового штурма, методика Л. Планкетта и Г.Хейла.

После выявления причин появления проблемы целесообразно построить иерархию причин.

Пятый этап – выявление на основе дерева проблем и дерева причин основных факторов проблемной ситуации. Разделение факторов на внутренние и внешние, управляемые и неуправляемые. Данное различение можно сделать, используя классификационную матрицу, представленную в таблице 4.

Таблица 4

Классификационная матрица при принятии управленческих решений

	Управляемые факторы	Неуправляемые факторы
Внешние факторы		
Внутренние факторы		

Сбор полезной и достоверной информации о значениях этих факторов и составляет сущность процесса диагноза проблемы. Эта информация требуется для того, чтобы установить конкретный перечень факторов, послуживших причиной появления проблемы, и выделить среди них управляемые факторы.

4.4. Технологии и методы целеполагания при разработке государственного решения

Выбор целей – отправной пункт в разработке и принятии решений. Цель решения – идеальный образ желаемого результата управляющего воздействия государственного субъекта на объект (общество, отдельные социальные группы, индивиды). Цель формируется под влиянием господствующих ценностей, прогноза развития объекта управления и внешней среды, выражает определенную идею, аккумулирует знания об управляющей системе.

Из многих ценностей-целей прежде всего выделяются высшие для государства:

- Повышение качества и уровня жизни населения.
- Сохранение единства общества как основы существования данного государства.
- Обеспечение безопасности общества и государства.
- Обеспечение взаимосвязей с внешним миром, другими государственными образованиями.

Эти цели образуют ядро общей государственной политики. Все другие цели и стратегии так или иначе определяются ими.

Цели государств отличаются большим разнообразием. Однако нет практически ни одного политического режима, который хотя бы формально не выдвигал в качестве главной цели благосостояние граждан (подданных) своего государства. В этом отношении характерен пример России. Исторические условия ее развития, геополитическое положение, трагические последствия политических экспериментов XX в. предопределили традиционный подход к человеку не как к цели, а как к средству, с помощью которого власти предержащие решали выдвигаемые ими задачи, которые, несмотря на всю их грандиозность, так и не привели Россию к процветанию.

Государственная политика

Основу государственного управления составляет государственная политика. Поэтому сердцевину государственного решения в его обобщенном понимании образует выбор политического курса – государственной стратегии.

Можно выделить различные *формы политического воздействия* государства на разработку конкретных управленческих целей. К формализованным формам воздействия относятся:

- доктрины (например, национальной или информационной безопасности),

- концепции (например, устойчивого развития страны),

- послания Президента (например, послание Федеральному собранию), заявления и меморандумы Правительства

К неформализованным формам воздействия относятся:

- политические мнения руководства, высших чиновников,

- заявления парламента, политических партий и других акторов.

Формирование государственной политики проходит в следующей последовательности:

1. Разработка государственной политики должна начинаться с определения основных целей и приоритетов государства. Основные направления внутренней и внешней политики Российского государства определяет Президент РФ, который в соответствии с Конституцией РФ и федеральными законами обращается к Федеральному Собранию с ежегодными посланиями о положении в стране, об основных направлениях внутренней и внешней политики государства. В послании формулируются основные политические цели и задачи государства на очередной год. Если речь идет о первом послании Президента РФ после вступления в должность, то в послании определяются основные направления развития государства на ближайшие 6 лет. Послание Президента РФ опирается на концепции по различным направлениям развития страны, среднесрочные и долгосрочные прогнозы, стратегии.

2. Государственная политика, согласованная на основе взаимодействия Президента РФ, Федерального Собрания РФ, Правительства РФ и других органов власти, получает воплощение в федеральных законах, иных нормативных правовых актах, в международных договорах России и становится основой для планирования деятельности и принятия решений по ее реализации.

3. Законы и другие нормативные правовые акты разрабатываются и принимаются в соответствии с установленной процедурой. В законотворческой деятельности участвуют все ветви власти, федеральные и региональные органы государственного управления. Правом законодательной инициативы обладают Президент РФ, Совет Федерации, члены Совета Федерации, депутаты Государственной Думы, Правительство РФ, представительные (законодательные) органы власти субъектов РФ, Конституционный Суд РФ, Высший Арбитражный Суд РФ, Верховный Суд РФ.

Среди подходов к формированию государственной политики можно выделить:

- перспективный подход, когда на основе анализа тенденций и прогнозирования развития ситуации заранее стараются спланировать и осуществить мероприятия, работая на опережение;

- реагирующий подход, при котором активно начинают действовать уже после того, как проблема приобретет серьезный характер для общества и государства;

- рациональный подход, базирующийся на экономико-математических методах и принципе рациональности.

В зависимости от субъектов выдвижении целей и задач, разработки мероприятий и программ выделяются четыре основные модели разработки и реализации государственной политики.

1. Модель «сверху вниз», когда решения принимаются на высших уровнях управления, а затем они доводятся до нижних уровней и конкретных органов регионального или местного управления, которые играют пассивную роль и выступают в роли простых исполнителей государственной политики.

2. Модель «снизу вверх», при которой формирование политики начинается с нижних структур государственного управления, активно привлекаются региональные и местные органы власти, участвующие в разработке и осуществлении различных программ и проектов, постановке целей и задач. На основании их предложений, с учетом их мнений и интересов затем разрабатывается целостная государственная политика в конкретной сфере жизнедеятельности.

3. Демократическая модель, при которой существуют механизмы привлечения к разработке государственной политики граждан и общественных организаций при сохранении централизованного управления. Поощряются различные гражданские инициативы, государство оперативно реагирует на мнение населения, проявляет чуткость, формирует условия для активизации деятельности гражданского общества.

4. Смешанная модель, которая объединяет в себе вышеназванные подходы, когда существуют механизмы привлечения к разработке государственной политики граждан и аппарат государственной власти.

4.5. Процедуры, организационная и нормативно-правовая основа подготовки и оценки альтернатив при разработке государственных решений

Процесс подготовки государственных решений имеет нормативно-правовую основу. Наиболее жестко регламентировано принятие законов. Во время принятия и прохождения законов взаимодействие органов власти, в частности законодательных и исполнительных, осуществляется в специфическом режиме, поскольку здесь предполагается наличие определённых стадий и фаз деятельности государственных органов, закреплённых в особых нормативных актах (законах, положениях, регламентах).

Процесс законотворчества инициируется при внесении в нижнюю палату Федерального собрания законопроекта, предложения, идеи.

По наличию способности инициировать законодательный процесс, выделяют субъекты права законодательной инициативы, которые также будут являться законодательными органами власти. В статье 104 Конституции РФ перечислены субъекты права законодательной инициативы, причём, по оценкам экспертов, таких субъектов насчитывается 723. К ним относятся: Государственная Дума РФ, Совет Федерации РФ и его члены, Президент РФ, Правительство РФ, законодательные (представительные) органы субъектов РФ, Конституционный Суд РФ, Верховный Суд РФ и Высший Арбитражный Суд РФ (по вопросам их ведения), но вот граждан и групп граждан РФ среди них нет. Это означает, что институт народной законодательной инициативы, который имеет место в системе органов власти таких стран, как Швейцария, Италия и Бразилия, просто отсутствует в Российской Федерации. Хотя в статье 33 Конституции сказано, что «граждане РФ имеют право обращаться лично, а также направлять индивидуальные и коллективные обращения в государственные органы и органы местного самоуправления», на практике реализовать свои «законотворческие» права могут лишь немногие. С точки зрения участия государственных органов в законотворчестве, можно выделить Федеральное Собрание РФ, состоящее из двух палат, законодательные органы субъектов федерации, а также субъекты права законодательной инициативы. Также, согласно российской конституции, законодательную функцию осуществляют все три ветви федеральной

власти, Президент РФ, а также органы государственной власти субъектов РФ. Под относительно самостоятельными ветвями власти в данном контексте подразумеваются:

- парламент, выполняющий законодательную и контрольную функции;

- правительство, несущее исполнительно-распорядительную функцию;

- судебная власть, осуществляющая правосудие, в том числе, конституционный контроль и конституционное толкование.

Причём, Президент РФ выполняет координационно-объединительную и представительную функции.

Важную роль в законотворческом процессе выполняет Правительство. Без его официального заключения законодательная власть не вправе принять к рассмотрению законопроекты, предусматривающие расходы, покрываемые из федерального бюджета, а также касающиеся налогов, государственных займов и изменения финансовых обязательств государства.

Элементы нормотворческой функции, безусловно, присутствуют и в полномочиях Президента РФ, оформляющих назначение всероссийского референдума. На стадии подписания Федерального закона Президент вправе «притормозить» процесс введения его в действие (ФЗ), обратив внимание парламента на его неприемлемость или отдельные недостатки. А вот уже вступивший в силу Федеральный закон может потерять свою юридическую силу в результате признания его неконституционности Конституционным Судом РФ. Инициаторами этого процесса могут выступать Президент РФ, Правительство РФ, представители судебной власти, а также законодательной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

В соответствии с фактом внесения субъектом законодательной инициативы некоего проекта, происходит регистрация последнего в Управлении документационного и информационного обеспечения. Далее этот материал обсуждается в различных комитетах (профильных) парламента, выносится на рассмотрение рабочей группой, проходит правовую и лингвистическую экспертизу. В свою очередь, парламентский комитет отправляет данный документ в соответствующее правительственное ведомство для параллельной экспертизы. Таким образом, правительство и парламент на этой стадии работают совместно и параллельно.

Обсуждение содержательной части законопроектов, как правило, проходит на открытых парламентских слушаниях, куда приглашаются независимые эксперты, общественные организации, а иногда даже и представители средств массовой информации. Затем законопроект выносится на пленарное заседание парламента, где предусмотрено только трёхкратное обсуждение (для принятия закона о федеральном бюджете – четыре чтения). В первом чтении закона осуществляется анализ его необходимости для общества. На втором чтении происходит детальное рассмотрение документа с использованием различных дополнений, графиков, таблиц, предложений.

В итоге принимается решение либо отклонить закон, либо его принять именно после второго чтения, поскольку третье чтение предполагает стилистическую правку отдельных положений закона. Для законопроектов особой срочности предполагается сокращённая процедура, когда совмещаются все три чтения сразу.

Финалом процесса принятия парламентского решения является голосование. Общение – в комиссиях, комитетах, в ходе сессий на заседаниях и в кулуарах, - составляет даже не фон, а фундамент парламентской деятельности. Важным политическим итогом деятельности Федерального Собрания является законотворческая «профильная» работа парламента по созданию огромного массива правовых основ современной экономики и политической системы. Законодательство, формируемое парламентом, устанавливает систему органов власти, порядок их организации и деятельности. Эффективность работы парламента, её политическая составляющая определяется не только количественными методами, но и качественными показателями.

Принятие в парламенте бюджетного решения формулируется как многофакторная задача группового выбора. Если чётко определены критерии эффективности бюджета и выстроена иерархия преференций, то выявление оптимального варианта сводится к обработке информации. В ином – юридическом – ракурсе принятие верного бюджетного решения состоит в неукоснительном следовании имеющимся законам, что предполагает чёткое соблюдение заданных законом сроков, этапов и процедур (проведение четырёх слушаний по бюджету в нижней палате). Это пример нормативной парадигмы, с точки зрения которой сама процедура принятия решений предстаёт в виде законодательно регламентированной

рациональной обработки потока информации или документооборота. Преимуществом этого подхода является то, что он позволяет произвести математически точные расчёты выгод и издержек альтернативных вариантов решения.

Политические и административные решения другого уровня принимаются как на основе специальных регламентов. Однако, необходимо понимать, что задача формирования исходного множества альтернатив не может быть полностью формализована. Умение ЛПР генерировать новые, нестандартные решения является творческим процессом, требующая применения эвристических методов.

В частности, возможно использование методов активизации творческого мышления («мозговой штурм», методы «коллективного блокнота», «лестницы»), методы ассоциаций и аналогий (метод синектики, метод фокальных объектов, метод генерирования случайных ассоциаций), классификационные методы генерирования альтернатив (морфологический анализ, метод составления списков, каталожный метод, причинно-следственная диаграмма).

Разработка и рассмотрение альтернативных вариантов политического решения общественной проблем обусловлены как объективной потребностью в выборе наилучшего из нескольких возможных, так и субъективными устремлениями, давлением различных групп интересов, нередко конкурирующих между собой и пытающихся провести свои проект.

При оценке альтернатив учитываются проработанные прогнозные сценарии. Прогнозный сценарий раскрывает содержательную картину цели; он дает возможность понять руководителям и подчиненным, во имя чего принимается решение, как действовать по осуществлению избираемого проекта. Прогноз предупреждает о возможных негативных последствиях избранной цели, но прежде всего заставляет сосредоточивать внимание на реализации открывающихся перспектив преобразований. Прогноз позволяет оценить инновационный потенциал проекта, осмыслить возможные препятствия на пути его использования.

В целях прогнозирования используются фактографические (метод статистического анализа, математической и исторической аналогии, метод экстраполяции и пр.) и экспертные (метод «Дельфи», метод прогнозных комиссий), аналитические (метод прогнозных сценариев, морфологический анализ) методы.

Прогноз и оценка альтернатив происходит также в рамках экспертиз. Экспертиза (оценка специалистов) – следующий необходимый элемент процедуры выбора проекта. Исследуемый проект в большинстве случаев многоцелевой, затрагивающий совокупность общественных отношений и процессов, поэтому необходимы экспертизы политическая, финансово-экономическая, социальная, экологическая и юридическая.

В проверке и оценке соответствия политическим интересам и ценностям нуждаются проекты решений руководящих органов (центральных и региональных), а также наиболее значимые для общества административно-государственные варианты управляющих действий. Экспертиза специалистов по экономике и финансам требуется для тех проектов, исполнение которых связано с затратой материальных ресурсов.

Особо следует остановиться на специфике социальной экспертизы. С учетом универсального характера социальной функции государства и требований современной теории управления, рассматривающей человеческий фактор как важнейший в управлении, социальная экспертиза должна носить всеобщий характер. Ее суть – в оценке проекта по крайней мере в двух аспектах:

а) его соответствия установкам государственных социальных программ;

б) в плане гуманистического потенциала, в частности создания условий для участия управляемых в принятии решений.

Экологическая экспертиза оценивает соответствие намечаемой хозяйственной и иной деятельности экологическим требованиям и определение допустимости реализации объекта экологической экспертизы. Применение экологической экспертизы регламентировано законом «Об экологической экспертизе» и ст. 35 и 36 Закона «Об охране окружающей природной среды».

Наконец, юридическая экспертиза необходима для проектов любых решений. Всякое управленческое воздействие государственных субъектов на управляемых должно быть легитимно. Правовое обеспечение решения – гарантия его реализации.

Применение ряда экспертиз регламентировано федеральными и региональными законами, нормативными правовыми актами значения.

Задание. Выполните тест.

1. Процесс подготовки государственного решения или аналитический этап включает следующую последовательность:

А. Определение нормативной установленной процедуры издания.

а) Определение органа власти или должностного лица.

б) Инициирование проекта административного или правового акта.

в) Подготовка проекта правового акта управления.

г) Определение структуры проекта правового акта управления.

Б. Определение структуры проекта правового акта управления.

а) Определение нормативной установленной процедуры издания.

б) Определение органа власти или должностного лица.

в) Инициирование проекта административного или правового акта.

г) Подготовка проекта правового акта управления.

В. Определение структуры проекта правового акта управления.

а) Инициирование проекта административного или правового акта.

б) Определение нормативной установленной процедуры издания.

в) Определение органа власти или должностного лица.

г) Подготовка проекта правового акта управления.

Г. Подготовка проекта правового акта управления.

а) Определение нормативной установленной процедуры издания.

б) Определение органа власти или должностного лица.

в) Инициирование проекта административного или правового акта.

г) Определение структуры проекта правового акта управления.

2. Инициаторами проекта административного или правового акта могут быть:

А. различные организации, структурные подразделения, должностные лица, гражданские лица, государственные и муниципальные служащие.

Б. различные организации, структурные подразделения, должностные лица, государственные и муниципальные служащие.

В. различные организации, структурные подразделения, должностные лица, государственные и муниципальные служащие, гражданские лица, профсоюзы.

Г. различные организации, структурные подразделения, должностные лица, государственные и муниципальные служащие, руководители всех уровней управления.

3. Подготовка проекта правового акта управления включает в себя:

А. Инициирование проекта административного или правового акта.

Б. Диагностику проблем при подготовке государственных и муниципальных решений

В. Технологии по сбору информации, диагностике, целеполаганию, прогнозированию, разработке альтернатив

Г. Определение нормативной установленной процедуры издания документа

4. Информация о факторах внешней среды, значимой для развития объекта управления включает:

А. Информацию об объекте решения и проблеме. При сборе этой информации важна налаженная обратная связь с населением и использование специальных методик: социологического опроса, экспертного опроса, анализа СМИ.

Б. Информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

В. Информацию об окружающих территориях, законодательстве, нормативно-правовой базе, информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

Г. Информацию об окружающих территориях, законодательстве, нормативно-правовой базе, принимаемой на региональном и федеральном уровнях, экономической, политической, социальной обстановка в стране, в мире.

5. Информация об объекте решения и проблеме включает в себя:

А. Информацию об окружающих территориях, законодательстве, нормативно-правовой базе, принимаемой на региональном и федеральном уровнях, экономической, политической, социальной обстановка в стране, в мире.

Б. информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

В. Информацию об окружающих территориях, законодательстве, нормативно-правовой базе, информацию об имеющихся в

распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

Г. информацию об объекте решения и проблеме. При сборе этой информации важна налаженная обратная связь с населением и использование специальных методик: социологического опроса, экспертного опроса, анализа СМИ.

6. Информационно-коммуникационная модель разработки государственного решения включает в себя:

А. Информацию о факторах внешней среды, информацию о политических изменениях в других странах, информация об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

Б. Информацию о факторах окружающей среды, информацию об объекте решения и проблеме, информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

В. Информацию о факторах внешней среды, информацию об объекте решения, информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

7. «Под конкретную задачу» в системе государственного управления собирается информация следующих типов:

А. Нормативно-правовая, директивная, кадровая информация, прогностическая, производственно-сбытовая.

Б. Нормативно-правовая, директивная, оперативная, кадровая информация, прогностическая.

В. Оперативная, нормативно-правовая, директивная, маркетинговая, кадровая информация, прогностическая.

Г. Нормативно-правовая, оперативная, прогностическая, директивная, информацию об имеющихся в распоряжении органа власти методических ресурсах.

8. Выделяют следующие источники, объективно порождающие управленческую информацию:

А. Нормы законодательных и иных актов, обращения граждан в государственные органы, обязательные указания вышестоящих государственных органов, факты, отношения, выявляемые в процессах контроля, проблемные, конфликтные ситуации.

Б. Нормы законодательных и иных актов, обязательные указания государственных органов, в том числе Указы Президента, факты, отношения, выявляемые в процессах контроля, проблемные, маркетинговая информация.

В. факты, отношения, выявляемые в процессах контроля, которые отражают состояние управляемых объектов, а также уровень функционирования управляющих компонентов, проблемные, конфликтные, экстремальные и иные сложные ситуации, нуждающиеся в оперативном и активном сильном вмешательстве государственных органов и должностных лиц.

Г. Все варианты верны.

9. Диагностика проблем при подготовке государственных и муниципальных решений включает следующие этапы:

А. Предвидение проблемы, выявление проблемы, основанное на фиксации симптомов, анализ информации о проблеме, диагностика проблемы, расчет экономической эффективности управленческого решения.

Б. Предвидение проблемы, выявление проблемы, основанное на фиксации симптомов, анализ информации о проблеме, диагностика проблемы, выявление причин основных факторов проблемной ситуации.

В. Предвидение проблемы, выявление проблемы, основанное на фиксации симптомов, анализ информации о проблеме, выявление причин основных факторов проблемной ситуации и принятие эффективных управленческих решений на основе дерева решений и платежной матрицы.

Г. Все варианты верны.

10. При разработке проектов и перспективных планов развития организации используется при планировании SWOT-анализ, который указывает на:

А. Слабые и сильные стороны внешней среды и возможности и угрозы внутренней среды организации.

Б. Информацию о факторах внешней среды, информацию об объекте, информацию об имеющихся в распоряжении органа власти человеческих, финансовых, методических и материальных ресурсах.

В. Слабые и сильные стороны внешней среды и возможности и угрозы внутренней среды организации, а также на информацию,

с помощью которой организация может принимать стратегические решения.

Г. Слабые и сильные стороны внутренней среды и возможности и угрозы внешней среды организации.

11. К формализованным формам воздействия государственной политики относятся:

А. Доктрины, концепции, послания Президента, заявления и меморандумы Правительства.

Б. Политические мнения руководства, высших чиновников, заявления парламента, политических партий.

В. Нормы законодательных и иных актов, обязательные указания вышестоящих государственных органов, в том числе Указы Президента, приказы и распоряжения организаций различных форм собственности.

Г. Политические мнения руководства, высших чиновников, заявления парламента, политических партий, а Законы субъектов РФ.

12. Правом законодательной инициативы обладают:

А. Президент РФ, Совет Федерации, члены Совета Федерации, депутаты Государственной Думы, Правительство РФ, представительные органы власти субъектов РФ, Конституционный Суд РФ, граждане РФ, Высший Арбитражный Суд РФ.

Б. Президент РФ, Совет Федерации, члены Совета Федерации, депутаты Государственной Думы, Правительство РФ, представительные органы власти субъектов РФ, Конституционный Суд РФ, организации различных форм собственности, Верховный Суд РФ.

В. Президент РФ, Совет Федерации, члены Совета Федерации, депутаты Государственной Думы, Правительство РФ, представительные органы власти субъектов РФ, Конституционный Суд РФ, Верховный Суд РФ.

Г. Все варианты верны.

13. Рациональный подход к формированию государственной политики относится:

А. Подход, базирующийся на экономико-математических методах и принципе рациональности.

Б. Подход, при котором активно начинают действовать уже после того, как проблема приобретет серьезный характер для общества и государства.

В. Подход, когда на основе анализа тенденций и прогнозирования развития ситуации заранее стараются спланировать и осуществить мероприятия, работая на опережение.

Г. Подход, основанный на анализе слабых и сильных сторонах организации.

Д. Все варианты верны.

14. Демократическая модель разработки и реализации государственной политики предполагает:

А. Поощрение различных гражданских инициатив, государство оперативно реагирует на мнение населения.

Б. Привлечение к разработке государственной политики граждан и общественных организаций при сохранении централизованного управления.

В. Формирует условия для активизации деятельности гражданского общества.

Г. Все варианты верны.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются управленческие решения в государственном, региональном и муниципальном управлении.

2. Охарактеризуйте стратегические, тактические государственном и муниципальном управлении.

3. Каковы требования к целям в государственном и муниципальном управлении?

5 ТЕХНОЛОГИИ И НОРМЫ ВЫБОРА, СОГЛАСОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЯ, РЕАЛИЗАЦИИ, КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

5.1. Особенности организационного этапа разработки государственного решения

После оценки альтернатив необходимо осуществить организационный этап принятия государственного решения: комплекс работ по подготовке решения к реализации и организации его исполнения.

1. Согласование акта управления с заинтересованными лицами (должностными лицами, заинтересованными ведомствами и прочими бенефециариями, включая, в многих случаях, группы населения, которых непосредственно коснется решение)

2. Подготовка предложений об изменении и дополнении или признании утратившими силу соответствующих ранее изданных актов или их частей в связи с изданием нового административного акта.

3. Утверждение (подписание) правового акта управления.

4. Доведение принятого административного или нормативного акта до сведения лиц, которые будут его исполнять или соблюдать его требования и положения, является необходимой стадией принятия акта управления.

5. Направление принятого (утвержденного) правового акта управления в Министерство юстиции РФ для его государственной регистрации (если в силу действия специальных нормативных актов это является обязательным).

6. Планирование, программирование и исполнение решения

7. Исполнение или продвижение решения.

8. Контроль исполнения решения.

9. Оценка эффективности решения.

5.2. Технологии, нормы, методы, организационные формы выбора, утверждения и согласования государственных решений

Выбор альтернатив осуществляется на основе результатов прогнозирования последствий и оценки их с точки зрения определенных критериев выбора. Процедуры выбора альтернатив могут

быть формализованы (например, при выборе в Государственной Думе) или определены общей логикой и принципами управления.

Для принятия оптимального государственного решения существуют два основных приема его выбора из альтернативных проектов и вынесения вердикта: консенсус и голосование.

Для вынесения внутренних политических и административных решений более распространена практика голосования. Этот способ не ограничен только формальной процедурой подачи голоса, ибо включает в себя выяснение сильных и слабых сторон разных вариантов постановления, уточнение позиций лиц, принимающих решения, а также определение пропорций между большинством, меньшинством и промежуточными силами, участвующими в голосовании. Такой порядок принятия решения (выбора) существует в Государственной Думе. При этом принятие решение и, одновременно, его обсуждение происходит в трех чтениях.

Государственная дума принимает федеральные законы, федеральные конституционные законы и законы о поправках к Конституции, которые вступают в силу после одобрения Советом федерации, подписания президентом и опубликования. Федеральные законы принимаются простым большинством голосов. Двумя третями (300 голосов) Дума преодолевает вето Совета Федерации или президента; одобряет федеральные конституционные законы и законы о поправках к Конституции. К компетенции Думы относится: выдвижение обвинения против президента для отрешения его от должности (двумя третями голосов), согласование кандидатуры председателя правительства, решение вопроса о доверии правительству; назначение председателя Центрального банка; назначение членов совета директоров Центрального банка (12 человек); назначение председателя Счетной палаты и половины состава ее аудиторов; назначение уполномоченного по правам человека; назначение 5 из 15 членов Центральной избирательной комиссии Российской Федерации; объявление амнистии; определение аудиторской фирмы для проведения ежегодной проверки Центрального банка.

При рассмотрении Государственной думой законопроекта в первом чтении обсуждается его концепция, дается оценка соответствия конституции, его актуальности и практической значимости. Если законопроект предусматривает расходы, покрываемые за счет средств федерального бюджета, в обязательном порядке заслушивается заключение Правительства. По результатам обсуждения

законопроекта в первом чтении Государственная дума может принять законопроект в первом чтении и продолжить работу над ним с учетом предложений и замечаний в виде поправок, или отклонить законопроект. Отклоненный законопроект дальнейшему рассмотрению не подлежит и возвращается инициатору. При внесении альтернативных законопроектов Государственная дума рассматривает их одновременно и выносит решение рейтинговым голосованием. Если по итогам рейтингового голосования несколько законопроектов набрали достаточное для их принятия число голосов, то принятым в первом чтении считается законопроект, набравший наибольшее число голосов. Если по итогам рейтингового голосования ни один из законопроектов не набрал числа голосов достаточного для его принятия числа голосов, то на окончательное голосование ставится законопроект, получивший наибольшее число голосов. Законопроект считается принятым в первом чтении, если при окончательном голосовании за него проголосовало более половины от общего числа депутатов.

В случае принятия законопроекта в первом чтении Государственная дума устанавливает срок представления поправок к законопроекту. Срок представления поправок, как правило, не может быть менее 15 дней, а в случае если затрагиваются права субъектов федерации менее 30 дней. Государственная Дума может принять решение о всенародном обсуждении законопроекта, принятого в первом чтении. В случае принятия законопроекта в первом чтении председатель может поставить на голосование предложение ответственного комитета о принятии закона, исключая процедуры второго и третьего чтений.

Поправки к законопроекту, принятому в первом чтении, вносятся в ответственный комитет в виде изменения редакции статей, либо в виде дополнения законопроекта конкретными статьями, либо в виде предложений об исключении конкретных слов, пунктов, частей или статей законопроекта. Сгруппированные по статьям законопроекта поправки подлежат рассмотрению на заседании ответственного комитета. При рассмотрении законопроекта во втором чтении Государственная дума принимает решение по каждому блоку поправок. Если Государственная Дума не соглашается принять блок поправок целиком, на голосование ставят отдельно каждую из поправок. Также отдельно ставят на голосование поправки, по которым ответственным комитетом не было принято

решений. По окончании голосования по поправкам ставится на голосование предложение о принятии законопроекта во втором чтении. Если по итогам голосования такое предложение не набрало необходимого числа голосов, законопроект возвращается на доработку в ответственный комитет. После повторного рассмотрения во втором чтении доработанного законопроекта снова ставится на голосование предложение о принятии законопроекта. Если по итогам голосования такое предложение не набрало необходимого числа голосов, законопроект считается отклоненным и снимается с дальнейшего рассмотрения. Решением Государственной думы законопроект может быть возвращен к процедуре первого чтения. Голосование по вопросу о принятии закона в целом в день принятия законопроекта во втором чтении может быть проведено по предложению депутатов Государственной думы.

Принятый во втором чтении законопроект направляется в ответственный комитет для устранения с участием Правового управления аппарата Государственной думы возможных внутренних противоречий, установления правильной взаимосвязи статей и для редакционной правки, необходимой в связи с изменениями, внесенными в текст законопроекта при рассмотрении его во втором чтении.

Совет Государственной думы назначает третье чтение законопроекта. При рассмотрении законопроекта в третьем чтении не допускаются внесение в него поправок и возвращение к обсуждению законопроекта в целом либо к обсуждению его отдельных разделов, глав, статей. Если законопроект не принят Государственной думой в третьем чтении, он дальнейшему рассмотрению не подлежит. В исключительных случаях по требованию депутатских объединений, представляющих большинство депутатов Государственной думы, председательствующий обязан поставить на голосование вопрос о возвращении законопроекта к процедуре второго чтения.

Согласно регламенту Государственной думы голосование может быть тайным, открытым (известны депутаты, голосовавшие от фракции и общий результат) и поимённым (известно, какой конкретно депутат проголосовал за/против/воздержался или не голосовал). Решение об открытом голосовании принимается Думой. Результаты тайного голосования не записываются в электронную систему, результаты открытого или поименного голосования записываются. Обычно голосование в Государственной думе

открытое. При отсутствии конкретного депутата на месте, голосование за него может осуществляться по доверенности. Результаты открытых голосований депутатов всех созывов доступны для просмотра и анализа.

Особая система рассмотрения применяется при принятии государственного бюджета. В первом чтении закон о бюджете принимается за основу, во втором чтении принимаются основные характеристики бюджета, в третьем чтении распределяются ассигнования по статьям, в четвертом чтении бюджет принимается в целом.

После принятия Государственной Думой, законы направляются на утверждение в Совет Федерации. При возникновении конфликтов между палатами существует практика создания так называемых согласительных комиссий по доработке законопроекта. Деятельность подобной комиссии направлена на поиск и достижение компромисса. Нередко в качестве технологии поиска компромисса применяются «пакетные соглашения», предполагающие включение в общий перечень принимаемых законопроектов таких, которые, с одной стороны, устраивают одни структуры, а с другой – другие. Таким образом, достигается компромисс, служащий налаживанию баланса между органами исполнительной и законодательной власти (отдельным и группам и элиты, фракциям и, партиями). Свою роль играет и сложившийся баланс властей и связанных с ним элитарных кругов.

Таким образом, процедура выбора по времени совпадает с ее оценкой, которую можно охарактеризовать как экспертная оценка в ходе прогнозирования (обсуждения) последствий данного решения, согласованием в ответственных комитетах, согласительных комиссиях.

Согласование при принятии государственных решениях происходит и в других формах. Согласование может являться обязательной стадией разработки акта управления, если это устанавливается в специальном нормативном акте (например, обязательность согласования постановления федеральных органов исполнительной власти, в котором затрагиваются финансово-экономические вопросы, с министерством финансов и министерством экономики).

Часто процедура согласования совпадает с экспертизами, рассмотренными в предыдущем параграфе. Все проекты нормативных актов органов исполнительной власти, а также проекты иных

актов управления, имеющих общее юридическое значение, должны быть согласованы с юридической службой соответствующего органа публичного управления. Проекты некоторых правовых актов подлежат обязательной экспертизе в соответствующих органах и учреждениях.

Как уже указывалось, проекты правовых актов РФ нормативного и ненормативного характера, реализация которых может привести к негативным воздействиям на окружающую природную среду, подлежат обязательной государственной экологической экспертизе, проводимой на федеральном уровне (ст. 11 ФЗ от 23 ноября 1995 г. «Об экологической экспертизе»).

Издание (утверждение) актов управления – это стадия, на которой подготовленный проект приобретает юридическую силу, становится официальным документом. В коллегиальных органах публичного управления моментом издания (принятия) акта является голосование по предложенному проекту и принятие членами данного коллегиального органа решения большинством голосов; в единоначальных органах моментом принятия акта является момент его подписания (утверждения) руководителем соответствующего органа публичного управления. В принятое коллегиальным органом решение (правовой акт управления) до его официальной публикации нельзя вносить какие-либо изменения или дополнения. Это становится возможным только после нового голосования по данному проекту решения. Если акт управления был принят руководителем органа исполнительной власти в единоличном порядке, то он может изменить его в любое время; при этом важно соблюдать установленную процедуру внесения изменений и дополнений в административный акт и своевременное доведение всех изменений (новшеств) до сведения соответствующего круга лиц. Принятый акт управления должен быть надлежащим образом оформлен, т. е. должны быть соблюдены его формальные признаки и атрибуты.

Порядок опубликования административных актов устанавливается в различных нормативных правовых актах, т. е. он достаточно четко определяется законодателем как в федеральных и региональных законах, так и в подзаконных нормативных правовых актах.

Акты Президента РФ, имеющие нормативный характер, и акты Правительства РФ, затрагивающие права, свободы и обязанности человека и гражданина и устанавливающие правовой статус

федеральных органов исполнительной власти, а также организаций, вступают в силу одновременно на всей территории РФ по истечении семи дней после дня их первого официального опубликования. Любой акт управления (акты федеральных органов исполнительной власти, постановления глав администраций субъектов РФ и других органов публичного управления и должностных лиц) вступает в силу с момента его издания (принятия, утверждения, подписания), если в самом акте не оговорено иное, т. е. не указан другой срок введения его в действие. В последнем случае он вступает в действие с того срока, который указан в акте.

Принятые административные акты подлежат обязательному опубликованию в установленных нормативными актами изданиях, например: акты Президента РФ и Правительства РФ публикуются в Собрании законодательства РФ, акты федеральных органов исполнительной власти – в Бюллетене нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, акты региональных органов исполнительной власти – в соответствующих изданиях этих субъектов РФ, различных периодических изданиях.

Процедура ознакомления с принятым актом управления сложилась на практике давно и, как правило, проявляется в следующих формах: устное ознакомление; ознакомление «под расписку»; направление по почте соответстующим ведомствам и должностным лицам; опубликование в периодических изданиях; комментирование в средствах массовой информации, по радио и по телевидению; издание специальных сборников как на уровне федеральных органов исполнительной власти, так и в субъектах РФ, а также в муниципальных образованиях.

Официальное опубликование правового акта управления и вступление его в силу имеет особо важное значение, поскольку оно:

1) влечет серьезные правовые последствия, ибо является важнейшим основанием (предпосылкой) вступления правового акта в юридическую силу;

2) выполняет процессуальную функцию, так как факт опубликования во многих случаях является моментом вступления его в силу.

3) обусловливает правильное применение правовых актов государственными органами, организациями, должностными лицами и гражданами;

4) выполняет важную информационную функцию, ибо только после опубликования субъекты права имеют возможность ознакомиться с административными актами;

5) обеспечивает демократизм, доступность и открытость административного нормативного материала.

Итак, при принятии государственного решения процедуры оценки, выбора, согласования и утверждения решений часто пересекаются и совпадают во времени. При принятии решения применяются процедуры достижения консенсуса и голосования. Утверждение решения происходит путем голосования или единоличным порядком Важное значение имеют процедуры ознакомления с нормативным актом и его опубликование

5.3. Нормативные и организационные основы планирования и программирования при разработке государственных решений

Следующий этап принятия решения планирование и программирование. В концепции функционального управления, господствовавшей в 1920-1970 гг., планирование – это процесс, когда «формулируются цели и разрабатываются стратегии их достижения». «Когда выбрана стратегия, определяются политика, процедуры и программа ее осуществления. Планирование необходимо на всех уровнях организации. Планы нижних уровней должны быть совместимы с общим планом организации». В современной теории управления планирование определяется также в качестве одной из «ролей управляющих», наряду с «составлением бюджета, распределением ресурсов» и пр. В рамках анализируемого этапа принятия решения планирование включает конкретизацию целей, масштабов и задач, распределение функций и времени выполнения проекта, а также определение конкретных его исполнителей.

Отметим, что этапы планирования и согласования также могут меняться местами и совпадать по времени. В ходе планирования, как и входе выбора решения, предполагаются процедуры согласования. Иногда их называют разработкой проекта. Под разработкой проекта понимается согласование участниками его подготовки целей и намечаемых плановых показателей. Выделяется как самостоятельный «шаг» в работе над проектом «сбор данных по проекту». Предусматривается максимально широкий охват ценной информации: базы данных, в первую очередь статистических, результатов опроса представителей заинтересованной части населения, опросы членов и клиентов данной организации, материалы специальных консультаций.

Особенности государственного планирования в условиях рыночной экономики

Переход России к рыночной модели экономики предопределил отказ о централизованного директивного планирования. В настоящее время на государственном уровне объектами планирования являются социально-экономические показатели развития страны, регионов, муниципальных образований, отдельных секторов экономики, социальной сферы, духовного производства и др.

Основу процесса разработки планов составляют следующие документы:

1. Концепция социально-экономического развития территории (страны, субъекта РФ, территории муниципального образования), включающая уровень развития производительных сил, роль государства в отношении уникальных и дефицитных ресурсов, характер использования производительных сил, интересы и др. разделы.

2. Программы (целевые, комплексные) перспективного развития отдельных отраслей регионального развития, отраслей социальной сферы или производственных образований.

3. Рабочие планы мероприятий по реализации принятых проектов.

В зависимости от роли и значения целевые программы могут иметь федеральный, региональный или муниципальный статус. Федеральные программы, как правило, имеют региональный аспект.

Важную роль в реализации перспективных планов играет стратегическое планирование. В государственном и муниципальном управлении США с начала 70-х годов прошлого столетия, в Великобритании – с 2000 г. каждый орган местного самоуправления обязан разрабатывать планы развития подведомственной территории. В современной России только начинает складываться практика долгосрочного стратегического планирования.

Под государственным стратегическим планированием понимается регламентируемая законодательством Российской Федерации деятельность федеральных органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, общественных, научных и иных организаций по государственному прогнозированию, программно-целевому планированию и стратегическому контролю, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития

Российской Федерации и укрепления национальной безопасности.

Необходимость сочетания рыночных механизмов и тех или иных форм прогнозирования и планирования на стратегическом уровне все больше осознается политиками и учеными. На создание единой системы прогнозирования и планирования направлен Проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании», разработанный Минэкономразвития России.

Проект Федерального закона «О государственном стратегическом планировании» предполагает, что будет создана единая система государственного прогнозирования и планирования на федеральном уровне. Он предполагает, что на федеральном уровне будут разрабатываться следующие документы:

- стратегический прогноз устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности;
- прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочный период;
- прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период;
- прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочный период;
- стратегия национальной безопасности Российской Федерации на долгосрочный период;
- концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации;
- долгосрочная бюджетная стратегия Российской Федерации;
- генеральная схема расселения на территории Российской Федерации;
- отраслевые документы государственного стратегического планирования;
- стратегии социально-экономического развития федеральных округов и отдельных территорий;
- основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на среднесрочный период;
- государственная программа Российской Федерации;
- государственная программа вооружения Российской Федерации;
- схемы территориального планирования Российской Федерации;
- федеральная целевая программа.

К документам государственного стратегического планирования, разрабатываемым в субъектах Российской Федерации, будут относиться:

- стратегия социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на долгосрочную перспективу;
- схема расселения на территории субъекта Российской Федерации;
- прогноз социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период;
- схема территориального планирования субъекта Российской Федерации;
- программа социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на среднесрочный период;
- государственная программа субъекта Российской Федерации.

Программно-целевое планирование

В настоящее время государственное планирование представлено, в основном, системой программно-целевого планирования.

Программно-целевое планирование – это один из видов планирования, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства». Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов. Программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, но и влиять на ее последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Итак, программно-целевой метод планирования состоит в отборе приоритетных целей экономического, социального, научно-технического развития, разработке взаимоувязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами. Метод

включает разработку программ с учетом стратегических целей, определение путей, средств и организационных мероприятий по их достижению.

Программа – это научно обоснованное представление о состоянии какого-либо отдельного, локального объекта управления через определенный период времени (5, 10 лет или более) на основании реализации поставленной цели и выполнения комплекса мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям.

По содержанию выделяют экономические, социальные, научно-технические, инновационные, инвестиционные, экологические, оборонные программы. Они могут быть направлены на решение политических, национальных, чрезвычайных, религиозных задач, проблем преступности и т.д. По временному периоду программы бывают: долгосрочные (свыше 10 лет), среднесрочные (3-5 лет) и краткосрочные (до года).

Планирование осуществляется с соблюдением конкретных принципов, т.е. правил формирования, обоснования и организации разработки плановых документов. Основными из них являются: научность, социальная направленность, повышение эффективности производства, пропорциональность и сбалансированность, приоритетность, согласование кратко-, средне- и долгосрочных целей.

В СССР первой программой в условиях превалирования государственной собственности был план ГОЭЛРО – комплексный государственный план электрификации страны, принятый в 1920 г. На уровне государства программы применялись также и в других странах. Так, федеральным правительством США в 30-е гг. была принята программа по развитию производств в долине реки Теннесси. В послевоенный период была реализована программа по созданию в местности Силиконовая долина (штат Калифорния) комплекса лабораторий, организаций и предприятий по разработке и выпуску средств электроники и вычислительной техники для нужд военной промышленности.

В составлении программы выделяются следующие этапы: отбор проблем для включения в программу; принятие решения о разработке целевой программы и ее формирование; экспертиза и оценка целевой программы; утверждение целевой программы; управление реализацией целевой программы и контроль за ходом ее выполнения.

Отбор проблем для их программной разработки и решения определяется следующими факторами:

- значимость проблемы;

- невозможность комплексно решить проблему в приемлемые сроки за счет использования действующего рыночного механизма, и необходимость государственной поддержки ее решения;

- принципиальная новизна технических, организационных и иных мероприятий, крайне нужных для широкомасштабного распространения прогрессивных научно-технических достижений и повышения на этой основе эффективности общественного производства;

- необходимость координации межотраслевых связей технологически сопряженных отраслей и производств для решения данной проблемы.

Программно-целевой метод планирования и управления предполагает определенную документальную базу. Основным документом, характеризующим социально-экономические процессы в России с точки зрения планирования и определяющим регулирующую роль государства, являются прогнозы социально-экономического развития на соответствующие периоды. Их содержание выходит за рамки чистых прогнозов, т. к. они содержат реальные предложения по воздействию на экономику страны.

Более конкретными плановыми документами являются комплексные целевые программы. *Целевая комплексная программа* – это документ, в котором отражаются цель и комплекс производственных, научно-исследовательских, организационно хозяйственных, социальных и других заданий и мероприятий, направленных на решение наиболее эффективным путем экономических проблем и увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

По содержанию целевые комплексные программы можно разделить на несколько ***видов***:

1. *Социально-экономические программы* - предусматривают решение проблем социального характера и повышение материального уровня жизни населения.

2. *Научно-технические программы* - направлены на решение научных и технических проблем, ускорение внедрения в производство достижений науки и техники, позволяющих обеспечить в ближайший период значительный положительный эффект.

Перечень научно-технических программ формируется исходя из приоритетов развития экономики.

3. *Производственно-экономические программы* - предназначены для решения крупных межотраслевых проблем в области производства, способствующих повышению эффективности действующих и развитию новых производств.

4. *Территориальные программы* - направлены на преобразование регионов, комплексное освоение новых территорий и решение других задач в регионах.

5. *Экологические программы* – представляют собой комплекс мероприятий природоохранного характера.

6. *Организационно-хозяйственные программы* – направлены на совершенствование организации управления экономикой.

Целевые комплексные программы различаются также по своей временной продолжительности. Они могут быть долгосрочными, разрабатываемыми на период свыше пяти лет, и среднесрочными – продолжительностью до пяти лет.

Итак, планирование является необходимым этапом разработки решения и основой функционирования и развития любого объекта управления: как страны и региона, так и организации. Выделяют оперативное, тактическое и стратегическое планирование. На государственном уровне объектами планирования являются социально-экономические показатели развития страны, регионов, муниципальных образований, отдельных секторов экономики, социальной сферы. В последнее время роль планирования в России, незаслуженно забытая в период перехода к рыночной экономике, возрастает. Начинает развиваться и стратегическое планирование, как на уровне регионов и муниципальных образом

Задание. Изучите систему органов государственной власти и в конце методического материала заполните таблицу.

Система государственного управления складывается из институциональной, нормативно-правовой, функционально-структурной, кадровой, коммуникативной и профессионально-культурной подсистем. Основу институциональной системы составляет государственный орган – это учрежденное в установленном порядке образование, выполняющее от имени государства одну или несколько функций, обладающее организационным единством,

собственной компетенцией и полномочиями. Главным отличительным от государственных учреждений, организаций и предприятий признаком государственных органов является наличие у них государственно-властных полномочий.

Система органов государственной власти Российской Федерации включает федеральные органы государственной власти, вопросы формирования которых находятся в ведении Российской Федерации, и органы государственной власти субъектов РФ, система которых устанавливается субъектами самостоятельно в соответствии с Конституцией и Федеральным законом от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации». Федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти субъектов РФ по предметам совместного ведения образуют единую систему исполнительной власти в Российской Федерации.

В систему федеральных органов государственной власти входят: Президент РФ (осуществляет власть главы государства), Федеральное Собрание РФ (Совет Федерации и Государственная Дума – законодательная власть), Правительство РФ (высший орган исполнительной власти), федеральные органы исполнительной власти и их территориальные органы, федеральные суды (судебная власть). Осуществление полномочий федеральной государственной власти на всей территории России обеспечивают Президент РФ и Правительство РФ.

Роль Президента РФ в системе государственного управления

Конституция на момент принятия имела опережающий время и ситуацию характер. Движение в сторону реализации конституционных норм «в условиях правового нигилизма и апатии» было возможно только централизованно, посредством сильного и автономного института государственной власти – власти главы государства. Этот факт обусловил закрепление уникального, не имеющего прямых конституционных аналогов в мире, статуса Президента России: во-первых, власть главы государства организационно выделена в отдельный вид государственной власти, во-вторых, объем президентских полномочий чрезвычайно широк. Статус и полномочия Президента РФ регламентирует Конституция, порядок выборов – Федеральный закон от 10 января 2003 г. № 19-ФЗ «О выборах

Президента Российской Федерации». Конституционный статус Президента слагается из четырех составляющих: глава государства; гарант Конституции, прав и свобод человека и гражданина; Верховный Главнокомандующий; субъект законодательного процесса.

В России в настоящее время складывается суперпрезидентский тип республики, об этом, в том числе, свидетельствует наличие при Президенте РФ органов, краткая характеристика которых представлена ниже.

Конституционным органом, который осуществляет подготовку президентских решений по вопросам стратегии развития России, по вопросам проведения единой государственной политики в области обеспечения национальной безопасности, является Совет Безопасности РФ. Правовая основа его деятельности – федеральное законодательство, Указ Президента РФ от 7 июня 2004 г. № 726 «Об утверждении Положений о Совете Безопасности Российской Федерации и аппарате Совета Безопасности Российской Федерации, а также об изменении и признании утратившими силу отдельных актов Президента Российской Федерации», иные правовые акты Президента РФ.

Широкий спектр функций и задач этого органа сводится к работе в двух направлениях – формирование стратегии внутренней и внешней политики государства и стратегии политики национальной безопасности. В состав Совета Безопасности РФ входят: Председатель (по должности им является Президент РФ), который руководит его работой; Секретарь (входит в число постоянных членов); постоянные члены и члены, включение и исключение которых из состава осуществляет Президент РФ. Основная *форма* деятельности – *заседания;* решения принимаются постоянными членами простым большинством от их общего числа, оформляются протоколом заседания и вступают в силу после утверждения Председателем Совета Безопасности РФ. Оперативность в обсуждении вопросов национальной безопасности – неотъемлемый элемент эффективного государства. Другая форма деятельности Совета – *совещания.* Оперативные совещания проводятся Председателем Совета с его постоянными членами, как правило, один раз в неделю. Проведение совещаний по стратегическому планированию является прерогативой Секретаря Совета с постоянными членами и членами Совета. Основными *рабочими органами* являются межведомственные комиссии: постоянные,

создаваемые по функциональному или региональному признаку, и временные, создаваемые в целях подготовки предложений по предотвращению чрезвычайных ситуаций, актуальным проблемам правопорядка в обществе и государстве и пр. Персональный состав комиссий по представлению руководителей федеральных органов исполнительной власти утверждается Секретарем Совета. Персональный состав Совета Безопасности РФ утверждается Указом Президента РФ.

Новый порядок формирования верхней палаты российского парламента инициировал поиск путей участия глав российских регионов в разработке государственной политики, что привело к созданию нового органа при Президенте РФ – *Государственного Совета РФ.* Это совещательный орган, содействующий реализации полномочий главы государства по вопросам обеспечения согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти. Основания его формирования: ст. 80 и 85 Конституции, предложения обеих палат Федерального Собрания РФ. *Правовые основы* деятельности – федеральное законодательство, Указ Президента РФ от 1 сентября 2000 г. № 1602 «О Государственном Совете Российской Федерации», указы и распоряжения Президента РФ. В состав Госсовета входят высшие должностные лица (руководители высших исполнительных органов государственной власти) субъектов РФ и являющийся председателем Президент РФ. Решение оперативных вопросов возлагается на Президиум Госсовета (семь членов). *Форма* деятельности Госсовета РФ – *заседания,* которые проводятся не реже одного раза в три месяца и являются правомочными при присутствии большинства от общего числа членов. Госсовет наделен правом создания временных и постоянных рабочих групп, правом привлечения ученых и специалистов, в том числе на договорной основе. Решения Госсовета носят *рекомендательный характер,* оформляются протоколом, при необходимости указами, распоряжениями или поручениями Президента РФ либо вносятся в Государственную Думу РФ в порядке законодательной инициативы Президента РФ. Обязанности секретаря Госсовета, не входящего в его состав, возлагаются Руководителем Администрации Президента РФ на одного из помощников Президента РФ. В целом, выполняемые Госсоветом РФ задачи позволяют выделить этот орган в качестве субъекта государственной политики и одного из способов ее формирования.

В последнее десятилетие в России активно развивается практика института представительства Президента РФ на различных уровнях государственной власти и управления. Сегодня полномочные представители Президента РФ осуществляют деятельность в Высших Судах РФ, в палатах Федерального Собрания РФ, представляя интересы Президента РФ и способствуя осуществлению его деятельности как гаранта Конституции РФ, прав и свобод человека и гражданина. Институт полномочных представителей Президента РФ функционирует и в федеральных округах, сформированных Указом Президента РФ от 13 мая 2000 г. № 849 «О полномочном представителе Президента Российской Федерации в федеральном округе». Этот институт пришел на смену представителям Президента РФ в субъектах Федерации в целях обеспечения реализации главой государства его конституционных полномочий, повышения эффективности деятельности федеральных органов государственной власти и совершенствования системы контроля за исполнением их решений. Полпред Президента в федеральном округе как федеральный государственный служащий входит в состав Администрации Президента, назначается и освобождается от должности по представлению Руководителя Администрации Президента, непосредственно подчиняется главе государства. Аппараты полномочных представителей – самостоятельные подразделения Администрации Президента РФ, их структуру и штатную численность определяет Руководитель Администрации.

При полномочных представителях Президента РФ в целях обеспечения согласованного функционирования и взаимодействия федеральных и региональных органов государственной власти, повышения эффективности института представительства, в соответствии с Указом Президента РФ от 24 марта 2005 г. № 337 «О советах при полномочных представителях Президента Российской Федерации в федеральных округах», функционируют совещательные органы – советы (за исключением Южного федерального округа). Членами совета по должности являются: высшие должностные лица (руководители высших исполнительных органов государственной власти) субъектов РФ, входящих в состав федерального округа; представитель Министерства регионального развития РФ (по решению Минрегиона России); заместитель Генерального прокурора РФ по федеральному округу (по согласованию); могут входить иные лица. Персональный состав совета по

предложению полпреда утверждается Руководителем Администрации Президента РФ.

Рабочим аппаратом Президента РФ является *Администрация Президента РФ* – это государственный орган, сформированный в соответствии с п. «и» ст. 83 Конституции в целях обеспечения деятельности главы государства и осуществления контроля за исполнением его решений на основании Указа Президента РФ от 6 апреля 2004 г. № 490 «Об утверждении Положения об Администрации Президента Российской Федерации», иными указами и распоряжениями Президента РФ. Состав Администрации представлен обширным кругом должностных лиц и структурных подразделений.

Федеральное Собрание РФ как высший законодательный орган выполняет функции представительства интересов граждан и собственно законодательствование. Российский парламент – двухпалатный государственный орган.

Верхняя палата – *Совет Федерации* – постоянно действующий орган, в состав которого входят по два представителя от каждого субъекта РФ. Срок полномочий членов Совета Федерации соответствует сроку полномочий назначившего его органа государственной власти субъекта РФ, порядок формирования регламентирует Федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 113-ФЗ «О порядке формирования Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации». К ведению верхней палаты относятся такие вопросы, как: назначение выборов Президента РФ и его отрешение от должности; утверждение границ между субъектами Федерации; назначение на должность и освобождение от должности Генерального прокурора РФ (по представлению Президента РФ), заместителя Председателя Счетной палаты РФ и половины состава ее аудиторов; назначение на должность судей Высших судов РФ (по представлению Президента РФ); утверждение указов Президента РФ о введении чрезвычайного и военного положений на территории страны или отдельных ее частях.

Нижняя палата Федерального Собрания РФ – *Государственная Дума,* состоит из 450 депутатов, избирается сроком на четыре года; первое заседание проводится на тридцатый день после избрания или ранее по инициативе Президента РФ. Порядок выборов депутатов устанавливается Федеральным законом от 20 декабря 2002 г. № 175-ФЗ «О выборах депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации» и избирательным законодательством РФ. К ее ведению относятся вопросы одобрения

предложенной Президентом РФ кандидатуры на должность Председателя Правительства РФ; решение вопроса о доверии Правительству РФ; выдвижение обвинения против Президента РФ для отрешения его от должности; назначение на должность и освобождение от нее Председателя ЦБ РФ, председателя Счетной палаты и половины состава ее аудиторов, Уполномоченного по правам человека.

Палаты российского парламента являются основными субъектами законодательного процесса: Государственная Дума принимает федеральные конституционные и федеральные законы, Совет Федерации одобряет или не одобряет их. Для решения разногласий между палатами конституционно предусмотрена возможность создания согласительной комиссии. Под принятым федеральным законом понимается закон, принятый Государственной Думой и считающийся одобренным Советом Федерации в порядке, установленном Конституцией. Такой закон направляется на подпись Президенту РФ. Федеральный конституционный закон отличается от федерального закона: принимается только по вопросам, предусмотренным Конституцией считается принятым при одобрении большинством не менее 1/3 голосов от общего числа депутатов Государственной Думы и не менее 1/4 голосов от общего числа членов Совета Федерации; подлежит обязательному подписанию Президентом РФ в течение 14 дней и обнародованию.

Роспуск Государственной Думы осуществляется Президентом РФ в следующих случаях: трехкратное отклонение представленных кандидатур Председателя Правительства РФ; повторное в течение трех месяцев выражение недоверия Правительству РФ; отказ в доверии Правительству РФ, когда вопрос о доверии поставлен по инициативе Председателя Правительства РФ. Государственная Дума не может быть распущена: 1) в течение года после ее избрания по второму из указанных оснований; 2) с момента выдвижения ею обвинения против Президента РФ до принятия соответствующего решения Советом Федерации; 3) в период действия на территории государства военного или чрезвычайного положения; 4) в течение шести месяцев до окончания срока полномочий Президента РФ. Распустив Государственную Думу, Президент РФ назначает дату выборов, чтобы вновь избранная Дума собралась не позднее чем через четыре месяца с момента роспуска.

Совершенствование системы государственного управления

предполагает, в том числе, проведение законодательной реформы, заключающейся в изменении порядка формирования палат парламента. На основании Федерального закона от 5 декабря 1995 г. № 192-ФЗ «О порядке формирования Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации» в состав Совета Федерации РФ входили по должности глава законодательного и глава исполнительного органа государственной власти субъекта РФ. Представитель двухпалатного законодательного органа государственной власти субъекта РФ определялся совместным решением его палат. К концу 1990-х гг. такая система показала свою неэффективность. Новый Федеральный закон от 5 августа 2000 г. установил, что в Совет Федерации входят по два представителя от каждого региона страны: по одному от законодательного и исполнительного органов государственной власти субъекта РФ. Высшее должностное лицо субъекта РФ (руководитель высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ) не позднее трех месяцев со дня вступления в должность назначает представителя в Совет Федерации от исполнительного органа субъекта РФ, решение оформляется указом (постановлением) высшего должностного лица субъекта РФ, в трехдневный срок направляется в законодательный (представительный) орган субъекта РФ. Гели на очередном или внеочередном заседании законодательного органа субъекта РФ против назначенной кандидатуры проголосуют 1/3 от общего числа депутатов, указ не вступает в силу, высшее должностное лицо субъекта РФ назначает другого представителя.

Порядок избрания члена Совета Федерации – представителя от законодательного (представительного) органа субъекта РФ отличен для однопалатных и двухпалатных региональных парламентов. Из состава однопалатного законодательного органа субъекта РФ не позднее трех месяцев со дня первого заседания в правомочном составе этого органа по предложению его председателя избирается представитель в Совет Федерации. Кандидатура (кандидатуры) для избрания представителя в Совет Федерации от двухпалатного законодательного органа субъекта РФ вносится на рассмотрение этого органа поочередно председателями палат. Альтернативную кандидатуру может внести группа депутатов численностью не менее 1/3 от общего числа депутатов этого органа. Представитель от двухпалатного законодательного органа государственной власти субъекта РФ избирается поочередно от каждой

палаты на половину срока полномочий соответствующей палаты. Решение законодательного органа принимается тайным голосованием, оформляется постановлением (совместным постановлением обеих палат двухпалатного законодательного органа). Орган государственной власти субъекта РФ, принявший решение об избрании (о назначении) члена Совета Федерации, не позднее чем на следующий день после дня вступления решения в силу уведомляет Совет Федерации о своем решении, дате его вступления в силу и не позднее пяти дней направляет его в Совет Федерации.

Изменения коснулись и порядка выборов депутатов Государственной Думы РФ. Четвертый созыв Думы формировался на основании Федерального закона от 20 декабря 2002 г. наполовину по одномандатным избирательным округам (225 депутатов), наполовину по федеральным спискам кандидатов в депутаты, выдвинутых от политических партий, избирательных блоков (225 депутатов). Кандидаты в депутаты могут быть выдвинуты непосредственно путем самовыдвижения, а также путем выдвижения политической партией, избирательным блоком или в составе федерального списка кандидатов. Право на выдвижение кандидатов в составе федерального списка имеют политические партии, прошедшие на выборах 7%-й рубеж. Решение о выдвижении федерального списка кандидатов политической партией принимается тайным голосованием на съезде политической партии. Общее число кандидатов, выдвигаемых политической партией, избирательным блоком по федеральному избирательному округу, не может превышать 270 человек.

Судебная власть в России осуществляется только судами в лице судей, присяжных, привлекаемых в установленном законом порядке к осуществлению правосудия, народных и арбитражных заседателей, посредством конституционного, арбитражного, гражданского, административного, уголовного судопроизводства. Судебная система России есть совокупность федеральных судов и судов субъектов РФ. Система федеральных судов включает: Конституционный Суд РФ; Верховный Суд РФ, верховные суды субъектов РФ, районные суды, военные и специализированные суды, составляющие системы федеральных судов общей юрисдикции; Высший Арбитражный Суд РФ, федеральные арбитражные суды округов, арбитражные апелляционные суды, арбитражные суды субъектов РФ.

Субъекты РФ имеют право формировать конституционный (уставный) и мировые суды, являющиеся судами общей юрисдикции, деятельность которых регламентируется региональным законодательством. Правовые основы организации и функционирования судебной системы составляют: Конституция, Федеральные Конституционные законы от 31 декабря 1996 г. № 1-ФКЗ «О судебной системе Российской Федерации», от 21 июля 1994 г. № 1-ФКЗ «О Конституционном Суде Российской Федерации», от 28 апреля 1995 г. № 1-ФКЗ «Об арбитражных судах в Российской Федерации», Федеральный закон от 20 апреля 1995 г. № 45-ФЗ «О государственной защите судей, должностных лиц правоохранительных и контролирующих органов», Закон РФ от 26 июня 1992 г. № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации» (далее – Закон о статусе судей). Судьи Высших судов назначаются Советом Федерации по представлению Президента РФ, судьи других федеральных судов – Президентом РФ. Ни одно лицо не может быть представлено к назначению на должность судьи без согласия соответствующей квалификационной коллегии судей.

Судебная реформа началась в связи с необходимостью формирования самостоятельной судебной власти в начале 1990-х г. Концепция реформы, ориентированной на создание наравне с судами общей юрисдикции арбитражного и конституционного судопроизводства, была утверждена постановлением Верховного Совета РСФСР от 24 октября 1991 г. № 1801-1. Конституционный Суд РФ был сформирован в 1991 г., система Госарбитража в 1992 г. была преобразована в систему арбитражных судов, которую возглавил Высший Арбитражный Суд РФ. Следующий шаг – установление в Законе о статусе судей гарантий независимости судей (несменяемость и неприкосновенность) и освобождение их от дисциплинарной ответственности. Демократический путь развития российского государства предопределил необходимость дальнейшего проведения коренных преобразований судебной системы. Ключевой момент судебной реформы – принятие Федерального Конституционного закона от 31 декабря 1996 г. «О судебной системе Российской Федерации», во исполнение которого были сформированы органы судейского самоуправления (Советы судей субъектов РФ и Совет судей РФ), институты мировой юстиции и присяжных заседателей. Продолжение судебной реформы связано с модернизацией судебного процесса – с принятием нового

Уголовно-процессуального и Гражданского процессуального кодексов. В последние годы судебная реформа проводилась по единой Федеральной целевой программе «Развитие судебной системы России на 2002 –2006 годы»; в соответствии с Указом Президента РФ от 11 августа 2003 г. № 961 в целях подготовки предложений о приоритетных направлениях судебной реформы, расширения взаимодействия федеральных органов судебной власти, органов судейского сообщества, организаций и учреждений, осуществляющих деятельность в области права, создан консультативный орган – Совет при Президенте РФ по вопросам совершенствования правосудия.

Одним из критериев эффективности функционирования судебной системы в настоящее время назван рост общественного доверия к судам. Количество обращений граждан в органы судебной власти увеличилось, но судебная система оказалась не готова к этому. В мировой юстиции на одного судью в среднем приходится 139 дел в месяц, в областных судах – 450 дел, что влияет на качество решений, их объективность и сроки. Решения сложившихся проблем специалисты видят во внедрении в систему судов общей юрисдикции и арбитражных судов принципа разделения функций, т. е. в создании специализированных структур (суды, коллегии, отдельные судьи) по отдельным узким векторам судебной практики. В системе общей юрисдикции это ювенальная юстиция, патентный суд, система административного судопроизводства; в арбитражных судах – углубление по налогам, корпоративным спорам, делам о несостоятельности. Для снижения нагрузки на судей предлагается внедрить в судебную практику примирительные процедуры, внесудебные и досудебные разбирательства, альтернативные способы урегулирования споров. Развитию судебной специализации должно способствовать принятие федерального закона о судах общей юрисдикции. В целях преодоления сильной зависимости процесса назначения судей от бюрократического аппарата предлагается создание дисциплинарных судов. Альтернативные решения вопросов доступности правосудия, законности судебных решений, эффективности правозащитной и карательной функций государства, другие направления судебной реформы должны найти отражение в Федеральной целевой программе «Развитие судебной системы России на 2007-2010 годы».

Правительство РФ и система федеральных органов исполнительной власти. Исполнительная власть часто именуется административной властью, так как представляет собой исполнительно-распорядительную, организационную деятельность государства. Она обладает наиболее разветвленной системой соподчиненных друг другу государственных органов. Высшим исполнительным органом государственной власти является Правительство РФ – коллегиальный орган, возглавляющий единую систему исполнительной власти России. Правовые основы деятельности Правительства РФ – Конституция, Федеральный Конституционный закон от 17 декабря 1997 г. № 2-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». В состав Правительства РФ входят назначаемые Президентом РФ Председатель Правительства РФ (с согласия Госдумы), его заместители и федеральные министры (по предложению Председателя Правительства РФ). Предложения о кандидатуре Председателя Правительства РФ вносятся Президентом РФ в Государственную Думу не позднее двухнедельного срока с момента вступления им в должность или после отставки Правительства РФ либо в течение недели со дня отклонения кандидатуры. Вопросы формирования системы федеральной исполнительной власти являются сферой совместного ведения Президента РФ и Председателя Правительства РФ, который представляет Президенту предложения о структуре федеральных органов исполнительной власти не позднее недельного срока после назначения. В соответствии с Указом Президента РФ от 14 ноября 2005 г. № 1319 Председатель Правительства РФ имеет трех заместителей, в том числе одного Первого заместителя, заместителя и заместителя – Министра обороны РФ.

Общие полномочия Правительства РФ включают: разработку, представление в Государственную Думу и исполнение федерального бюджета; организацию процесса реализации внутренней и внешней политики РФ; регулирование социально-экономической сферы; осуществление управления федеральной собственностью; координацию и контроль деятельности органов системы исполнительной власти; формирование и реализацию целевых программ и т. д. Правительство РФ имеет специальные полномочия в каждой сфере жизнедеятельности общества; издает правовые акты (постановления, распоряжения), обязательные для исполнения на территории страны, которые могут быть отменены Президентом РФ

в случае противоречия Конституции и действующему законодательству. *Форма* деятельности – *заседания,* проводятся не реже одного раза в месяц. Правительство РФ информирует граждан о вопросах, рассмотренных на заседаниях, о принятых решениях через СМИ. Для решения оперативных вопросов формируется *Президиум* Правительства РФ, работающий в режиме заседаний.

Полномочия Правительства РФ прекращаются в следующих случаях: 1) Правительство РФ слагает свои полномочия перед вновь избранным Президентом РФ; 2) Правительство РФ может подать в отставку, которая принимается Президентом РФ (или отклоняется); 3) освобождения от должности Председателя Правительства РФ – по личному заявлению Председателя Правительства РФ об отставке либо в случае невозможности исполнения им должностных обязанностей; 4) по решению Президента РФ об отставке Правительства РФ, по следующим основаниям: а) по инициативе Президента РФ; б) при повторном в течение трех месяцев выражении Государственной Думой недоверия Правительству РФ; в) в случае, если Председатель Правительства РФ ставит перед Государственной Думой вопрос о доверии Правительству РФ, и Государственная Дума отказывает в доверии Правительству РФ.

Правительство РФ осуществляет руководство деятельностью федеральных органов исполнительной власти. В соответствии с Указом Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» система федеральных органов исполнительной власти стала трехзвенной, включает федеральные министерства, федеральные службы и федеральные агентства. Градация произошла по функциональному принципу: *федеральные министерства* выполняют функции по разработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию деятельности в конкретной сфере жизнедеятельности общества; *федеральные агентства* осуществляют в установленной сфере деятельности функции по оказанию государственных услуг, по управлению государственным имуществом и правоприменительные функции; *федеральная служба* осуществляет функции по контролю и надзору в установленной сфере деятельности, а также специальные функции в области обороны, государственной безопасности, защиты и охраны Государственной границы РФ, борьбы с преступностью, общественной безопасности.

Федеральное министерство координирует и контролирует деятельность подведомственных ему агентств и служб и возглавляется

входящим в состав Правительства РФ федеральным министром; федеральная служба, федеральное агентство возглавляется руководителем (директором). Структура федеральных органов исполнительной власти определена Указом Президента РФ от 20 мая 2004 г. № 649

Федеральные органы исполнительной власти имеют право формировать *территориальные органы.* Правила их организации и деятельности отражены в Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти, утвержденном постановлением Правительства РФ от 28 июля 2005 г. № 452. Такие органы образуются для осуществления полномочий федерального органа исполнительной власти на определенной территории в соответствии с единой схемой их размещения, на основании приказа федерального органа исполнительной власти. Схема размещения подготавливается федеральным органом исполнительной власти и вносится его руководителем в Правительство РФ или соответствующее федеральное министерство. Схема сопровождается пояснительной запиской с указанием цели, задач и видов образуемых территориальных органов; сведений о территориях их деятельности; финансово-экономического обоснования. В зависимости от того, в чьем ведении находятся федеральные органы исполнительной власти, схема размещения их территориальных органов утверждается Правительством РФ, приказом федерального министерства.

Орган управления	Кем назначается/ избирается	Полномочия	Условия прекращения

Изобразите схематично структуру власти в РФ.

Контрольные вопросы

1. Дайте определения понятиям качества и эффективности управленческих государственных решений.

2. Какие методы оценки эффективности управленческих решений вы знаете?

3. Каковы особенности оценки качества и эффективности государственных решений?

4. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

6. КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

6.1. Виды контроля в системе государственных решений

Контроль за ходом осуществления решения и «обратная связь» с его результатами – фаза, завершающая весь цикл.

Применительно к государственным решениям можно говорить о нескольких видах контроля. Рассмотрим судебный контроль, контроль исполнения решений и общественный контроль.

Судебный контроль. Проблема судебного контроля за законностью правовых актов управления исследуется в нашей стране представителями различных отраслей права уже несколько десятилетий. Известно, что в России (бывшем СССР) не всегда существовала возможность обжалования в суде правовых актов управления. Учеными отмечалось, что, допуская обжалование в суде актов органов государственного управления, законодатель должен определить и соответствующие полномочия суда.

Конституция РФ (ч. 2 ст. 46) устанавливает право граждан обжаловать в суд решения органов государственной власти и должностных лиц, государственных и муниципальных служащих, если они нарушают права и свободы граждан.

Как свидетельствует практика, число нормативных актов, которые могут быть проверены судами общей юрисдикции, весьма велико, т. е. практически невозможно установить полный перечень нормативных актов, подлежащих контролю общими судами при получении ими жалобы и требования о признании таких актов недействительными. Вместе с тем, возможно, существуют и определенные правила разграничения подведомственности судам жалоб на нормативные правовые акты. В каждом случае следует учитывать положения соответствующих законов, которые устанавливают конкретные изъятия из сферы судов общей юрисдикции (например, когда четко устанавливается юрисдикция Конституционного Суда РФ или арбитражных судов).

В сферу юрисдикции Конституционного Суда РФ входит проверка соответствия Конституции РФ федеральных законов, нормативных актов Президента РФ, Совета Федерации, Государственной Думы, Правительства РФ, конституций республик, уставов, а также законов и иных нормативных актов субъектов РФ, изданных

по вопросам, относящимся к ведению органов государственной власти РФ и органов государственной власти субъектов РФ.

Проверка конституционности указанных нормативных актов осуществляется по запросам соответствующих субъектов: Президента РФ, Совета Федерации, Государственной Думы, одной пятой членов Совета Федерации или депутатов Государственной Думы, Правительства РФ, Верховного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ, органов законодательной власти субъектов РФ.

Конституционный Суд РФ разрешает дела о соответствии Конституции РФ конституций республик, уставов, а также законов и иных нормативных актов субъектов РФ лишь в случае обращения в этот суд строго определенных в законе субъектов, если заявитель считает указанные нормативные акты не подлежащими действию из-за их неконституционности либо подлежащими действию вопреки официально принятому решению федеральных органов государственной власти, высших государственных органов субъектов РФ или их должностных лиц об отказе применять и исполнять их как не соответствующие Конституции РФ. Основанием к рассмотрению дела в Конституционном Суде является обнаружившаяся неопределенность в вопросе о том, соответствует ли Конституции РФ нормативный акт.

В отличие от федеральных все нормативные акты органов государственной власти субъектов РФ, включая конституции (уставы) этих субъектов Федерации, могут проверяться судами общей юрисдикции на предмет их соответствия нормативным актам более высокой юридической силы (в том числе и Конституции РФ) по инициативе граждан, организаций и прокуроров. Юридическими основаниями для такого понимания являются.

В суды общей юрисдикции могут быть обжалованы нормативные акты федеральных министерств, государственных комитетов, служб, надзоров, агентств и других ведомств, затрагивающие права и интересы граждан (или юридических лиц) как в целом, так и в отдельных положениях. В этих судах могут быть обжалованы различные по виду и содержанию нормативные акты указанных федеральных органов исполнительной власти: приказы, правила, инструкции, постановления, положения, распоряжения.

Проверка законности нормативных актов федеральных органов исполнительной власти осуществляется по различным основаниям, например: по порядку издания и опубликования оспариваемых

нормативных актов (нормативный акт не прошел государственную регистрацию); по смыслу и соответствию оспариваемого нормативного акта нормативным актам большей юридической силы (нормативный акт не соответствует смыслу нормативных положений конкретного закона).

Рассматривая заявление о признании нормативного акта недействительным, суд должен в первую очередь выяснять соответствие (степень, объем соответствия) этого акта закону. В своем решении суд устанавливает либо незаконность (недействительность) нормативного акта, либо отказывает в удовлетворении заявленного требования. Решение суда об удовлетворении заявления о признании нормативного акта недействительным из-за его несоответствия положениям закона означает не только невозможность дальнейшего действия данного нормативного акта (он утрачивает юридическую силу), но и то, что этот акт не порождает правовых последствий с момента его издания.

С момента вступления в законную силу решения суда о признании индивидуального или нормативного акта либо отдельной его части незаконными в соответствии с ч. 3 ст. 2398 ГПК РСФСР этот акт или его отдельная часть считаются недействующими. До вступления решения суда в законную силу нормативный акт юридически считается действующим. Однако после вступления решения в силу нормативный акт юридически становится недействительным, т. е. не порождающим правовых последствий с момента его издания. Гражданский кодекс РФ (ч. 2 ст. 13) устанавливает, что в случае признания судом акта недействительным нарушенное право подлежит восстановлению и защите.

После вступления решения суда в законную силу для других лиц, которые не были инициаторами судебного обжалования, пути для вторичного обжалования оспоренного нормативного акта в суде общей юрисдикции закрываются. Тем самым повышается роль и значимость судебного решения по спорам о соответствии закону нормативных актов, принимаемых различными органами государственной исполнительной власти.

Контроль исполнения решения. Смысл контроля за реализацией тех или иных государственных решений заключается в постоянном сопоставлении практических мероприятий, технологических операций с исходной моделью политического решения, планами и программами. Контролю подлежит как выполнение

законодательных решений, определяющих различные нормы и процедуры поддержания институционального порядка в обществе (борьба с коррупцией, другими формами преступности), так и решения органов исполнительной власти, занятых оперативным распределением финансовых и других материальных ресурсов согласно общим пропорциям, заложенным в государственном бюджете.

Отсутствие контроля и обратной связи приводит к тому, что государственное решение либо искажается, либо просто перестает выполняться, либо даже приносит обратные исходному его замыслу результаты.

Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, измерений фактически достигнутых результатов и их отклонение от установленных стандартов; с другой – процесс отслеживания хода выполнения принятых управленческих решений и оценка достигнутых результатов в ходе их выполнения.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контролируются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Как правило, он осуществляется непосредственным начальником и основан на измерении фактических результатов проделанной работы. Основным инструментом осуществления контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе заключительного контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены в последующем.

Цель такого контроля – содействие своевременному и качественному исполнению решений, обеспечение получения аналитической информации, необходимой для оценки управленческой деятельности государственного аппарата, госорганов, структурных подразделений, конкретных госслужащих.

Основные этапы контроля исполнения. Установление стандартов. В процессе принятия решений в качестве стандартов для оценки фактических результатов используются критерии выбора, которые устанавливал ЛПР на этапе формулировки цели.

Сравнение фактических результатов со стандартами. Деятельность, осуществляемая на этой стадии, состоит из четырех фаз: определения масштаба допустимых отклонений, измерения фактических результатов, передачи информации о результатах и собственно оценки результатов. Измерение фактических результатов – наиболее трудная фаза контроля. Для ее осуществления необходимо определить типы шкал и единиц измерения показателей контроля. Важный фактор, который определяет возможность и целесообразность контроля – его «стоимость». Важную роль играет передача информации о результатах. Основные трудности сводятся к следующим. Во-первых, передаваемые сообщения могут искажаться в процессе межличностного общения или прохождения по каналам связи. Во-вторых, могут возникнуть информационные перегрузки. В-третьих, организация может иметь запутанную и громоздкую структуру.

При оценке результатов ЛПР сравнивает фактические и требуемые величины и делает вывод о том, достигнута цель решения или нет.

Корректировка решения. После оценки результатов ЛПР может выбрать одну из двух линий поведения:

- *Ничего не предпринимать*. Если сравнение фактических и требуемых результатов говорит о том, что цель решения достигнута, то лучше всего не предпринимать никаких действий и зафиксировать технологию решения проблемы в качестве положительного опыта.

- *Устранить отклонения*. Если отклонение от желаемых результатов становится недопустимо высоким, то ЛПР обязан понять причины этого и скорректировать решение. При этом важно выявить, на каком этапе принятия решения требуется корректировка.

Система контроля исполнения документов, в которых содержатся государственно-управленческие решения, может включать:

- автоматизированный учет;
- проверку исполнения на местах;
- анализ оперативной деятельности подразделений;
- выработку рекомендаций и принятие мер для устранения причин, снижающих эффективность управления, и др.

Субъекты контроля. В зависимости от характера полномочий государственных органов различают:

- контроль, осуществляемый органами представительной власти;

- контроль, осуществляемый органами исполнительной власти (общей, межотраслевой и внутриведомственной компетенции).

- контроль, осуществляемый общественными объединениями граждан (политическими партиями, профессиональными союзами, молодежными и другими организации, органами общественной самодеятельности, трудовыми коллективами), а также отдельными гражданами, выступающие как частные лица.

Общественный контроль. Согласно ст. 32 Конституции РФ граждане России имеют право участвовать в управлении делами государства. Это, в частности, предполагает общественный контроль за органами государственного управления, за деятельностью государственного аппарата и должностных лиц.

Все эти субъекты выступают от имени общественности, а не государства. Поэтому их контрольные полномочия, как правило, лишены юридически властного характера. Для общественного контроля характерно предупреждение нарушений законности в деятельности органов исполнительной власти посредством использования мер общественного воздействия. Как и государственный, общественный контроль опирается на правовые основы.

Общественные объединения, действующие согласно Федеральному закону от 19 мая 1995 г., наделены достаточно широкими контрольными полномочиями в сфере исполнительной власти. В частности, они участвуют в формировании органов исполнительной власти и выработке их решений; представляют и защищают свои права и законные интересы своих членов (участников), а также других граждан; выступают с инициативами по различным вопросам общественной жизни и вносят предложения в органы государственной власти.

Особо важна роль профсоюзов. Согласно Федеральному закону «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 г., они имеют право осуществлять контроль за соблюдением работодателями, должностными лицами законодательства о труде, требовать от них устранения выявленных нарушений. Работодатели, должностные лица обязаны в недельный срок сообщить профсоюзу о результатах рассмотрения требования и принятых мерах.

Для осуществления профсоюзного контроля за соблюдением законодательства о труде профсоюзы вправе создавать собственные инспекции труда, наделяя их соответствующими полномочиями. Профсоюзные инспектора труда, в частности, вправе беспрепятственно посещать организации независимо от форм собственности и подчиненности для проведения проверок соблюдения законодательства о труде, а также выполнения работодателями условий коллективного договора, соглашения. В случае нарушения законодательства о труде профсоюзы вправе обращаться с заявлениями в органы, рассматривающие трудовые споры.

Контрольные функции выполняют также общественные объединения потребителей (их ассоциации, союзы), создаваемые гражданами на добровольной основе. Эти объединения, согласно Федеральному закону от 9 января 1996 г., содержащему новую редакцию Закона «О защите прав потребителей», в частности, вправе:

- участвовать в разработке требований по безопасности товаров (работ, услуг) и соответствующих стандартов, а также проектов законов и иных правовых актов, регулирующих отношения в области защиты прав потребителей;

- проводить независимую экспертизу качества и безопасности товаров (работ, услуг) и проверять соблюдение прав потребителей и правил всех видов обслуживания;

- совместно с федеральными органами исполнительной власти участвовать в осуществлении контроля за применением регулируемых цен, вносить им предложения о мерах по повышению качества и изъятию из оборота товаров (работ, услуг), опасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, и привлечению виновных к ответственности;

- обращаться в органы прокуратуры с просьбами принести протесты о признании недействительными актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, противоречащих законам, регулирующим отношения в области защиты прав потребителей;

- обращаться в суды для защиты прав потребителей.

Итак, контроль государственных решений включает как минимум судебный контроль, контроль исполнения решений и общественный контроль. Судебный контроль осуществляет Конституционный суд РФ и суды общей юрисдикции. Контроль исполнения решения предполагает следование определенной технологии и

осуществляется как государственными органами, так и носит общественный характер. Объектом общественного контроля является законность принятых государственных решений.

6.2. Оценка эффективности государственных решений

Эффективность управленческих решений государства в немалой степени зависит от правильного использования всего многообразия их видов и формального выражения. Оптимальное сочетание различных видов решений и соответствующих им форм способствует лучшей организации государственной власти, совершенствованию ее управленческих связей в воздействии на внешнюю среду. Практическую ценность содержания деятельности госорганов составляют принимаемые и исполняемые ими решения в целях реализации функций государственного управления. Организационной формой их является аппарат, госорганы; госадминистрация юридически оформлена преимущественно административным правом. Оценка эффективности государственных управленческих решений усложняется отсутствием четких критериев к определению эффективности. В общем виде они представляют собой признаки, посредством анализа которых можно определять уровень и качество управления, его соответствие потребностям и интересам общества.

При оценке эффективности различают эффективность самого процесса разработки решения и эффективность его реализации, что соответствует двум стадиям принятия решения: мыслительной деятельности по разработке решения и управленческой деятельности по реализации решения. На каждом из них могут использоваться свои подходы к оценке эффективности.

Под эффективностью в общем виде понимается результативность чего-либо. В экономической теории различают два ***вида эффективности***: экономическую и социальную. *Экономическая эффективность* ($Э_э$) характеризуется отношением полученного результата ($Р$) к затратам *(З):*

$$Э_э = Р / З$$

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (для коммерческих предприятий).

Применительно к государственному управлению вообще и государственным решениям в частности имеется в виду не только и не столько экономическая эффективность, а, прежде всего, эффективность социальная, включающая в себя весь спектр условий, необходимых для нормальной жизнедеятельности людей.

К общепринятым *критериям эффективности управления государством относят:*

а) уровень производительности труда, соотносимый с мировыми параметрами по его соответствующим видам;

б) темпы и масштабы прироста национального богатства, исчисляемые по методике ООН;

в) уровень благосостояния жизни людей в расчете на душу населения и с разбивкой доходов различных категорий, а также в сравнении со стандартами развитых стран;

г) упорядоченность, безопасность и надежность общественных отношений, их воспроизводство с нарастающим позитивным результатом.

Существует *методика Всемирного банка* (стандартные индикаторы), по которой определяется развитие разных стран и их сравнение между собой:

1. Картина мира: основные экономические показатели, качество жизни (долголетие, образованность и уровень жизни).

2. Население: народонаселение и трудовые ресурсы; бедность; распределение доходов и потребления; образование; здравоохранение.

3. Окружающая среда: землепользование и сельскохозяйственное производство; водные ресурсы, облесение и заповедные зоны; энергопотребление и выбросы.

4. Экономика: динамика экономического роста; структура производства; структура спроса; бюджет центрального правительства платежный баланс, счета текущих операций и валютные резервы.

5. Государство и рынок: финансирование в частном секторе; роль государства в экономике; энергетика и транспорт; связь, информатика; научно-техническое развитие.

6. Глобальные связи: международная торговля; финансовая помощь и потоки капитала.

Данные, обобщающие критерии общей социальной эффективности государственного управления в той или иной стране,

дифференцируются по сферам и уровням общественной жизнедеятельности внутри стран. Так, если посмотреть на процессы, происходящие в экономике динамично развивающихся стран, то легко обнаруживается, что главным здесь выступает наращивание общественного производства на базе новейших научно-технических достижений, ведущее к росту производительности труда, повышению качества, разнообразия и технологичности выпускаемой продукции. В социальной сфере, при сведении всех проблем к какой-то интегрированной, очевидно стремление к осуществлению принципа социальной справедливости, с учетом закономерностей и форм современных общественных отношений, которые в каждой стране своеобразны. Важное значение для государственного управления приобретают критерии общей социальной эффективности, вытекающие из политической сферы. Это, скорее, не критерии для анализа результатов управления, а критерии-средства, показывающие, каким образом, какими формами, методами, применяемыми в управлении, обеспечиваются должные показатели развития экономической, социальной и духовной сфер общества.

Целевая эффективность. Говоря об эффективности именно решений, целесообразно говорить о целевой эффективности. Эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно достигает поставленной цели. В западной литературе целевая эффективность обозначается термином «техническая эффективность».

Эффективность решения определяется как эффективность операции. Эффективность операции – это степень соответствия реального и требуемого результатов операций, степень достижения целей операции.

Формами показателей эффективности, используемыми в задачах принятия решения, являются:

1. Вероятность достижения цели.
2. Вероятность получения требуемого результата.
3. Средний результат.
4. Вероятностно-гарантированный результат.
5. Гарантированный результат.

Требования к показателю эффективности:

1. Соответствие цели.
2. Содержательность.

3. Измеримость.

4. Минимальность.

5. Полнота.

Критерии и методы измерения «целевой» эффективности реализации решения задаются в ходе разработки решения: еще при определении критерия выбора решения и формировании шкал измерения ее показателей.

Целевая эффективность государственных решений (возможность достижения поставленных целей) зависит от:

- качества применяемых аналитических методик и экспертной поддержки;
- надежности и достоверности информации и исходных гипотез;
- качества ЛПР (их способности генерировать оригинальные идеи и обобщать потоки информации;
- возможности выдвижения альтернатив;
- наличия институтов, адекватных процессу целеполагания;
- надежности способов согласования действия различных государственных органов;
- уровня профессиональной подготовки кадров;
- уровня технического обеспечения управления.

«Целевая» эффективность (в американской экономической и управленческой литературе ее называют технической эффективностью) связана с качественными и количественными показателями. Так, эффективность работы общественного транспорта может быть оценена в зависимости от числа перевезенных пассажиров, от безопасности, удобства, скорости поездок, оперативности и надежности обслуживания.

Важная характеристика «целевой» эффективности многих услуг, предоставляемых государственными и частными организациями, – оперативность и регулярность. Показатель оперативности может отражать время реагирования на срочный вызов или запрос, соответствие установленному графику или срокам выполнения работ по удовлетворению запроса клиента, показатель регулярности – частоту предоставления услуг, которую в некоторых случаях можно считать критерием качества (например, частота вывоза мусора или уборки в подъездах).

Актуализация разработки методологии и методики оценки эффективности решений в контексте задач административной реформы.

Административная реформа ориентирует органы власти и подведомственные организации на количественную оценку результатов деятельности вообще и принимаемых решений в частности. Как указывалось ранее для реализации установок административной реформы необходима работа в коммуникативной модели управления.

Коммуникативные тенденции нашли отражение и в новом понимании эффективности социального управления. В соответствии с ним речь идет, действительно не только об эффективности средств достижения целей, но и об эффективности самих целей.

«Высказывая мнение об административных программах, мы разделяем оценку на две части: (1) каковы цели, в соответствии с которыми будет осуществляться некий план; (2) насколько эффективным в действительности будет этот план», – пишет, например Г. Саймон.

Новая социальная интерпретация рациональности находит свое отражение, прежде всего, в процедурах оценки эффективности по этим двум аспектам. Как оценить эффективность целей управления? По мнению Саймона, оценка состоит, во-первых, в определения того, какие и чьи ценности лежат в основе целей и насколько они соотносятся с ценностями граждан. При этом выявление этого соответствия тем сложнее, чем больше задач одновременно решает орган управления, и чем больше число групп, чьи интересы он представляет. Другой аспект оценки эффективности – оценка эффективности выбранного метода реализации. Эта процедура не менее сложна. Старое понимание эффективности, ориентированное только на экономический анализ «затраты-выгоды», применим только для отдельных аспектов государственного управления. В целом результативность государственного управления определяют в рамках целевого подхода, т.е. измерения степени достижения целей управления. Поскольку и сама система целей представляет собой, с одной стороны, объект оценки с точки зрения ее эффективности, а с другой – предмет согласования различных позиций и ценностей, оценка результативности возможно только в рамках расширенного понимания рациональности и эффективности, с позиций социальной эффективности.

Так М. Хольцер подчеркивает, что анализ «затраты-выгоды» в государственном управлении происходит в рамках дихотомии социальная справедливость – экономическая эффективность. При

этом оценка результативности или производительности в государственном секторе производится на основе следующих критериев: оценке прямого внешнего «выпуска» (количества и качества услуг), измерения внешних косвенных данных (повышения качества жизни населения), оценке внутреннего продукта (повышение квалификации и уровня переподготовки кадров).

Подобная оценка, как и оценка эффективности целей административных программ, может быть осуществлена только в постоянном диалоге с населением, поскольку именно удовлетворение потребностей населения является, в конечном счете, конечным критерием эффективности. Такой диалог, необходимый и при постановке целей и при оценке результатов программ, может осуществляться в формах социальных экспертиз и всевозможных общественных советов, посредством специально организованных постоянных опросов населения, через деятельность депутатов и общественных организаций, благодаря усилиям средств массовой информации и политических объединений. Осуществление всех этих форм сотрудничества власти и общественности, происходящего в контексте функционирования и развития гражданского общества, и представляет собой осуществление договорно-переговорной идеологии установления принципов социальной справедливости.

Оказывается, что повышение рациональности и эффективности государственных решений напрямую связано с процессом демократизации, укрепления самоуправления и построения гражданского общества.

Итак, при оценке эффективности государственного управления применяются модели экономической и, главным образом, социальной эффективности. Для оценки эффективности государственного решения используется понятия «целевой эффективности». Совершенствования методологии и методики оценки эффективности решений приобретает особую актуальность в контексте задач административной реформы.

Задание. Составить регламент на примере учреждения.

На каждом предприятии существуют документы, регламентирующие деятельность этого предприятия. Например, регламент работы отдела разрабатывается для того, чтобы каждый сотрудник,

задействованный в каком-либо бизнес-процессе, хорошо понимал, что он должен делать, как и когда, и что должно получиться у него в результате. Или, например, регламент взаимодействия подразделений нужен для того, чтобы отделы или подразделения компании передавали друг другу информацию или документы в определенном порядке или по установленным правилам. Для руководителя этот документ – один из главных инструментов управления. Правильно составленный регламент помогает достичь нужного результата в заданный срок. Каким же должен быть регламент бизнес-процесса?

Критерий эффективности регламента – его доступность для исполнителя. Если менеджер детально распишет все составляющие процесса, но его подчиненные ничего не поймут – будет ли толк от такого документа?

Поэтому при составлении регламента нужно учитывать *3 основных принципа:*

1. Регламент пишется на основании модели (схемы) бизнес-процесса. Причем качество регламента прямо зависит от того, насколько тщательно проработана схема.

2. Регламент имеет структуру, определенную моделью бизнес-процесса. Все основные пункты схемы бизнес-процесса должны присутствовать в регламенте.

3. Регламент должен быть написан сухим, официальным языком. Не стоит бояться канцеляризмов – гораздо важнее избежать двусмысленности. В документе используют только простые, короткие предложения с прямым порядком слов (подлежащее – сказуемое). Формулировки должны быть однозначными. Все термины и аббревиатуры следует расшифровать. Для этого составляется список терминов и определений.

Самые частые ошибки в регламенте:

- Слишком большой объем. Оптимальный размер – не более 5-7 страниц.

- Сложный текст, длинные составные предложения.

- В терминах и названиях использованы синонимы. Одна и та же операция или документ должны на протяжении всего регламента называться одним и тем же словом.

- Использованы сокращения без расшифровки.

- Не обозначены конкретные исполнители.

- Не все шаги описаны. Возможно, отдельные действия покажутся составителю очевидными – но их все равно нужно описать.

Регламент должен быть понятен любому сотруднику компании – как опытному работнику, так и новичку.

Структура регламента. Хороший регламент содержит описание входа и выхода бизнес-процесса (с чего начинается и чем всё должно закончиться), требования к содержанию и качеству работ, обязанности и ответственность каждого исполнителя, способы передачи информации.

Разработчику регламента удобно описывать бизнес-процесс в форме таблицы, разложив его на отдельные операции (в соответствии с моделью):

операция → исполнитель → результат

Но сотруднику будет трудно сориентироваться в такой таблице, а тем более работать по ней. Поэтому обычно регламент представляет собой многоуровневый список.

Основные пункты регламента:

1. Общие положения. Здесь определяют назначение документа (цель бизнес-процесса).

2. Термины и определения. В этом пункте приводят расшифровку терминов.

3. Сокращения. Здесь необходимо расшифровать все используемые в тексте сокращения.

4. Условия и ограничения. Здесь следует описать условия, при которых начинается процесс (в каком случае он происходит), требования к результату и ограничения – когда можно отступить от требований документа и как нужно действовать в этих случаях.

5. Требования к процедурам. В этой части подробно описывают все операции, входящие в бизнес-процесс, – кто, когда, что делает, что будет результатом, требования и комментарии.

6. Ответственность. Кто и за что отвечает.

7. Контроль. Кто и как контролирует результаты.

8. Приложения: схема бизнес-процесса, формы документов и т.д.

Пример регламента:

Регламент бизнес-процесса «Аттестация персонала».

1. Общие положения.

1.1. Цель – дать оценку уровню квалификации работника, оценить соответствие работника занимаемой должности.

1.2. Порядок утверждения, внесения изменений и дополнений.

1.3. …

2. Основные термины и определения:

Аттестация – определение квалификации, уровня знаний и умений работника предприятия.

……

3. Сокращения:

Сокращение	Определение
ПЭО	Планово-экономический отдел
ОК	Отдел кадров
…….	…….

4. Условия и ограничения ...

4.1. Сроки проведения аттестации ...

4.2. Состав аттестационной комиссии …

4.3. Аттестации подлежат ...

4.4. Аттестации не подлежат …

5. Порядок проведения аттестации ...

5.1. Подготовка к аттестации включает в себя ...

5.2. График аттестаций составляется ...

5.3. … (подробно описываются все стадии процесса в соответствии с моделью, если видов аттестации несколько – для каждого вида).

6. Ответственные лица (указывается состав аттестационной комиссии и лица, отвечающие за проведение аттестаций).

7. Приложение (схема процесса, форма приказа об аттестации, формы аттестационных листов

Нормативная база. Под традиционной системой аттестации работников действующим законодательством понимается процедура, содержание и порядок которой работодатель разрабатывает самостоятельно. В ТК РФ отсутствует статья под наименованием «Аттестация работников на соответствие занимаемой должности». Однако Трудовой кодекс, согласно статье 81, определяет, что порядок проведения аттестации устанавливается локальным нормативным актом работодателя.

К примеру, аттестация работников культуры определяется Порядком, утвержденным заместителем министра культуры РФ, от 08.02.2010 № 7790-44/04-ПХ. Данным нормативным актом, в частности, предусмотрено, что аттестации не подлежат сотрудники, которым по роду их деятельности не требуются специальные навыки или знания – например, неквалифицированные рабочие.

Существует нюанс: положение об аттестации подчиненных работодатель разрабатывает самостоятельно с учетом мнения профсоюза, но если профсоюза в организации нет, то и согласовывать ничего ни с кем не надо.

Действующее законодательство ничем не ограничивает категории сотрудников, в отношении которых можно провести аттестацию, а также периодичность и сам порядок проведения аттестации. Работодатель вправе устанавливать по своему усмотрению любой порядок проведения данной процедуры в отношении любых категорий сотрудников.

В целях исключения возможной негативной судебной практики, а также чтобы аттестация работников на соответствие занимаемой должности была максимально понятна и сотрудникам, и самому работодателю, в «Положение о проведении аттестации работников» целесообразно включить следующие разделы:

1. Общая информация.
2. Раздел о подготовительных мероприятиях.
3. Раздел о проведении аттестации.
4. Заключительные положения.
5. Приложения.

Указанные разделы приведены в качестве примера и не претендуют на универсальность. Пошаговый алгоритм аттестации работников предприятия:

Шаг 1. Обозначить цель проведения аттестации. Для одного работодателя будет достаточно написать, что целью проведения данного мероприятия является определение соответствия квалификации работника занимаемой им должности.

Другой может изложить целью рациональное использование трудовых ресурсов своих сотрудников, повышение результативности их труда и ответственности за порученную работу. Сформулируйте ясно и конкретно именно ту цель, которой стремитесь добиться.

Например, в соответствии с Положением, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 16.03.2000 № 234, целями аттестации руководителей предприятий являются:

- объективная оценка деятельности руководителей и определение их соответствия занимаемой должности;
- оказание содействия в повышении эффективности работы предприятий;

- стимулирование профессионального роста руководителей предприятий.

Шаг 2. Определить состав аттестуемых работников. Принимая во внимание, что законодательство не ограничивает работодателя в выборе категорий сотрудников для их аттестации, все же рекомендуем НЕ включать в списки аттестуемых:

- беременных;
- проработавших в должности менее года;
- находящихся в отпуске по уходу за ребенком и сотрудников, которые проработали менее одного года после выхода на работу из данного отпуска;
- пенсионеров по старости;
- несовершеннолетних;
- сотрудников, с которыми заключены срочные трудовые отношения.

Остальной персонал можно аттестовывать.

Шаг 3. Закрепить периодичность проведения аттестации. Аттестацию можно проводить каждый год, однако такая периодичность вряд ли будет способствовать формированию здоровой атмосферы в коллективе. Поэтому оптимальным вариантом будет период не чаще чем один раз в три года и не реже одного раза в пять лет.

Например, согласно тексту Федерального закона от 30.11.2011 № 342-ФЗ, аттестация сотрудников органов внутренних дел проводится один раз в четыре года.

Шаг 4. Указать основания для проведения внеочередной аттестации. Лучше предусмотреть (на случай расставания) и зафиксировать, что внеочередную аттестацию можно провести:

- по соглашению сторон;
- в случае изменения условий труда по технологическим причинам;
- в случае неоднократного ненадлежащего исполнения своих должностных обязанностей.

Тогда работодатель будет иметь право направить работника на внеочередную аттестацию, по итогам которой принять соответствующее решение, в том числе предусмотренное пунктом 3 статьи 81 ТК РФ.

Например, в Положении, утвержденном Министерством транспорта РФ от 11.03.1994 № 13/11 (зарегистрировано в Минюсте

18.04.1994 № 548), досрочно аттестация производится в случаях, когда выявлены грубые нарушения норм и правил, регулирующих безопасную эксплуатацию транспортных средств, или совершаются транспортные происшествия с тяжелыми последствиями.

Раздел о подготовке к проведению аттестации

В данном разделе необходимо четко и понятно указать, какие шаги и меры обязан предпринять работодатель и подчиненные ему должностные лица.

Шаг 1. Определить состав комиссии. Состав комиссии определяется приказом работодателя.

В комиссии обязательно должны быть председатель, рядовые члены и секретарь.

Необходимо указать, кто из них имеет право голоса, а кто нет.

Также важно, за кем останется решающее право голоса, если мнения членов комиссии распределятся поровну (чтобы такого не было, комиссию следует создавать из нечетного количества представителей работодателя).

Состав комиссии постоянный, изменения могут вноситься либо по причине конфликта интересов, либо в связи с кадровыми перемещениями.

Важно обозначить полномочия членов комиссии. Так, председатель отвечает за обоснованность и правомерность принимаемых коллегиальных решений, члены комиссии – за всесторонность и объективность выносимых решений, секретарь – за техническую работу.

Шаг 2. Составить график. График аттестации – это документ, который работодатель составляет ежегодно. Утверждается отдельным приказом. Утверждать график следует заранее, чтобы успеть ознакомить с ним тех, кому предстоит аттестация.

В графике указывается:

- список работников, подлежащих аттестации в этом году;
- даты и место проведения процедуры;
- время предоставления необходимых кадровых документов на аттестуемых сотрудников и ФИО ответственных за предоставление.

Шаг 3. Уведомить работников о предстоящей аттестации. Всех аттестуемых работников необходимо уведомить о процедуре заранее и под подпись. Насколько заранее, решает работодатель, но оптимальным сроком является один месяц.

Форма уведомления не важна, важен факт, подтверждающий ознакомление.

Если сотрудник отказывается – составляется соответствующий акт.

Если болеет – направляется соответствующее уведомление по месту регистрации и проживания заказным письмом с уведомлением о вручении.

Шаг 4. Получить необходимые кадровые документы. В связи с тем, что аттестационная комиссия принимает решения на основании предоставляемых документов, работодатель вправе самостоятельно предусмотреть, какой именно документ и в какие сроки должен быть предоставлен в комиссию.

Это может быть любое требование, как, допустим, портфолио.

На практике чаще всего работодатель требует представить в комиссию характеристику или служебный отзыв на работника, который должен подготовить его непосредственный начальник.

Не представленная вовремя характеристика при спорных результатах аттестации является формальным поводом для признания судом решения аттестационной комиссии неправомерным в связи с нарушением порядка процедуры.

Раздел о проведении аттестации

Данный раздел является описанием пошаговой процедуры аттестации работников на предприятии.

Шаг 1. Определяем кворум. Для этого в положении должно быть написано, что при участии двух третей состава комиссии ее решения считаются правомочными. Если количество членов комиссии меньше, аттестация переносится на другой срок, определяемый работодателем с учетом требований описываемого положения.

Шаг 2. Описываем саму процедуру. Пишем, что проведение аттестации работников на соответствие занимаемой должности должно проводиться в присутствии самого работника и его непосредственного руководителя, в доброжелательной атмосфере (работник и так в стрессе).

Указываем, что начальник представляет работника, а затем члены комиссии задают интересующие их вопросы.

После того как вопросы будут заданы, а работник на них ответит, аттестуемый сотрудник удаляется, а его руководитель и члены комиссии остаются для обсуждения и принятия соответствующего решения.

После принятия решения работник приглашается, и председатель объявляет ему решение комиссии.

Шаг 3. Закрепляем механизм принятия решений. Решения принимаются большинством голосов на основании документов, которые поступили в комиссию, и на основании сведений, которые сообщил начальник и сам аттестуемый работник.

Любое решение должно быть обосновано и подкреплено соответствующим документом. Если работник подлец – это не основание признать его не соответствующим занимаемой должности.

Профессиональная деятельность работника должна оцениваться во взаимосвязи с квалификационными требованиями к его должности. Необходимо учитывать личный вклад работника в достижение целей, стоящих перед организацией, а также сложность и напряженность работы, которую он выполняет.

Стоит обратить внимание на отсутствие или наличие фактов нарушений трудового распорядка и должностных обязанностей.

Если голоса разделились поровну, решающий голос имеет председатель.

Все сомнения трактуются в пользу работника.

Шаг 4. Варианты решений комиссии. Описываем, какие решения может принять комиссия:

- сотрудник соответствует занимаемой должности;
- направить на обучение для соответствия занимаемой должности;
- ходатайствовать перед работодателем о повышении (оклада, в должности);
- рассмотреть вопрос о понижении в занимаемой должности по причине недостаточной квалификации;
- не соответствует занимаемой должности, рекомендовать направить на обучение для повышения квалификации или уволить в связи с недостаточной квалификацией.

Шаг 5. Оформляем решение комиссии. Все решения комиссии оформляются протоколом или заносятся в аттестационный лист работника. Оформлять оба документа смысла не имеет, по сути это одно и то же, отличается только форма. В то же время никто не запрещает заполнить оба документа.

Аттестационный лист и протокол подписываются всеми членами комиссии, присутствующими на аттестации.

Те члены комиссии, которые не присутствовали на аттестации, подписывать данные документы не имеют права. Если они

подпишут, это может служить поводом для отмены решения комиссии и возбуждения уголовного дела по статье 292 УК РФ.

Далее аттестационный лист (и протокол при наличии) направляется в отдел кадров, где на основании этого документа будет издан приказ соответствующего содержания.

Приказ должен быть издан в определенные сроки, работодатель сам определит, в какие, но не более одного месяца.

Необходимо предусмотреть, чтобы сроки могли прерываться (при уходе в отпуск, временном отсутствии по невыясненным причинам или временной нетрудоспособности данный срок должен прерываться).

Нарушение сроков влечет отмену решения аттестационной комиссией.

Например, если А.В. Петров будет признан не соответствующим занимаемой должности, работодатель вправе его уволить, направить на обучение или понизить в должности (его воля, аттестационная комиссия предоставила ему такие полномочия).

Если работодатель примет решение переместить А.В. Петрова на нижестоящую должность, а А.В. Петров откажется, работодатель будет вправе его уволить по тем же основаниям.

Шаг 6. Права работника. Желательно указать, что в случае несогласия с итогами аттестации работник в установленном законом порядке может обжаловать это решение.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля?
2. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
3. Каково содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга?
4. Какие методы контроля государственных решений вы знаете?
5. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений?

Рекомендуемая литература

1. Принятие и исполнение государственных управленческих решений : курс лекций / А. А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015 . – 204 с.

2. Харитонова, И. В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И. В. Харитонова. – Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова, 2015. – 156 с.

3.Сулейманова, С. Р. Разработка и принятие управленческих решений : учебное пособие / С. Р. Сулейманова . – Волгоград : ВГАФК, 2012. – 143 с.

4. Доррер, Г. А. Теория принятия решений : учебное пособие / Г. А. Доррер. – Красноярск : Сибирский государственный технологический университет, 2013. – 179 с.

5. Киселев, И. Ю. Анализ принятия внешнеполитических решений : учебное пособие / А. Г. Смирнова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 108 с.

Оглавление

Предисловие 3

1. Сущность и свойства государственных решений 4

1.1. Сущность государственных решений 4

1.2. Содержание государственных решений 6

1.3. Форма принятия решений 7

1.4. Теории принятия государственных решений 7

2. Уровни, типы и стили принятия государственных решений 11

2.1. Уровни и классификация принятия государственных решений .. 11

2.2. Стили принятия государственных решений 14

2.3. Процесс принятия решений 16

2.4. Нормы права и административные регламенты как основа выделения этапов государственных решений 17

3. Становление теории принятия решений 22

3.1. Исходные положения, допущения и ограничения нормативной и дескриптивной теории 22

3.2. Развитие нормативного подхода к анализу принятия решений ... 25

3.3. Развитие дескриптивного подхода к анализу принятия решений. 26

4. Технологии и алгоритмы аналитического этапа разработки государственного решения 37

4.1. Особенности аналитического этапа (этапа подготовки) государственного решения 37

4.2. Алгоритмы и методы сбора информации при подготовке государственных и муниципальных решений 38

4.3. Диагностика проблем при подготовке государственных и муниципальных решений 40

4.4. Технологии и методы целеполагания при разработке государственного решения 42

4.5. Процедуры, организационная и нормативно-правовая основа подготовки и оценки альтернатив при разработке государственных решений 45

5. Технологии и нормы выбора, согласования, планирования, реализации, контроля исполнения и оценки эффективности государственных решений 56

5.1. Особенности организационного этапа разработки государственного решения 56

5.2. Технологии, нормы, методы, организационные формы выбора, утверждения и согласования государственных решений 56

5.3. Нормативные и организационные основы планирования и программирования при разработке государственных решений 63

6. Контроль за исполнением государственных решений 83

6.1. Виды контроля в системе государственных решений..... 83

6.2. Оценка эффективности государственных решений 90

Рекомендуемая литература 105

Учебное издание

Курлыков Олег Игоревич

ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Учебное пособие

Подписано в печать 14.05.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 6,28; печ. л. 6,75.
Тираж 300. Заказ № 143.

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.



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

Кафедра «Государственное управление и деловое администрирование»

М. Н. Купряева

ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

Методические указания
для выполнения курсовой работы

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2024

УДК 352/354(07)
ББК 67.401.02р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.
К92 Государственная и муниципальная служба: методические указания / М. Н. Купряева. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 23 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список используемой литературы и источников.

Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2024
© Купряева М.Н. 2024

Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Государственная 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».

Цель – углубить и конкретизировать знания обучающихся по изучаемой дисциплине, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить им навыки самостоятельного подбора, осмысления и обобщения научной информации и литературы. Курсовая работа предусматривается учебным планом образовательной программы направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- ✓ 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.

1. Требования к выполнению курсовых работ

Курсовая работа должна быть написана на основе тщательно проработанных научных источников, собранного и обработанного конкретного материала.

Курсовая работа представляет собой самостоятельное исследование по выбранной теме, должна отличаться критическим подходом к изучению литературных источников и 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 обучающийся 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 чернового 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 обучающегося, 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 разделения 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 также 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 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 посередине 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 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».

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 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 упоминается впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. 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.

4. Примерная тематика курсовых работ

Обучающийся самостоятельно выбирает тему курсовой работы. Совпадение тем курсовых работ у обучающихся одной учебной группы не желателен, кроме случаев, когда объект исследования разный. Он может предложить и свою тему, не указанную в перечне тем кафедры по данной дисциплине, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

1. Совершенствование информационного взаимодействия государственных гражданских служащих в рамках межведомственного взаимодействия органов власти.
2. Оптимизация влияния «человеческого фактора» на процесс информатизации государственной гражданской службы.
3. Внедрение эффективное использование новейших информационно-коммуникационных технологий на государственной (муниципальной службе).
4. Построение и использование экспертных систем поддержки принятия решений органов государственной власти.
5. Совершенствование кадрового обеспечения органов государственной власти как условие повышения их эффективности и результативности (на примере конкретного органа).
6. Совершенствование механизма информационно-коммуникационной обеспеченности государственных гражданских служащих (на примере органа государственной власти).
7. Совершенствование личностно-профессионального развития государственных гражданских служащих в контексте профессиональной карьеры.
8. Методика учета самооценки государственного гражданского (муниципального) служащего в его профессиональном развитии.

9. Виды государственной службы и их взаимодействие.
10. Совершенствование методов и инструментов использования творческого потенциала личности государственного гражданского (муниципального) служащего в его профессиональной деятельности.
11. Совершенствование методологии и методики оценки уровня профессионального развития государственных гражданских (муниципальных) служащих.
12. Повышение эффективности наставничества на государственной гражданской службе (на примере конкретного органа).
13. Совершенствование перехода к непрерывному профессиональному развитию государственных гражданских (муниципальных) служащих.
14. Совершенствование информационного обеспечения непрерывного профессионального развития государственных гражданских (муниципальных) служащих.
15. Использование зарубежного опыта в управления служебной карьерой государственных и муниципальных служащих Российской Федерации (на примере государственного (муниципального) органа конкретной страны).
16. Эффективные методы обучения государственных служащих, включенных в кадровый резерв.
17. Совершенствование взаимодействия государственных органов с образовательными организациями, занимающимися обучением государственных и муниципальных служащих.
18. Повышение эффективности профессионального развития государственных гражданских служащих, включенных в кадровый резерв.
19. Совершенствование методов оценки уровня профессионального развития государственных гражданских (муниципальных) служащих.
20. Совершенствование методологии и методики оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.
21. Состав и принципы формирования денежного содержания госслужащих.
22. Определение требований к постановке целей/показателей эффективности и результативности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
23. Выбор конкретных показателей для каждого направления (области деятельности) оценивания эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).

24. Определение требований к показателям эффективности и результативности деятельности государственного гражданского служащего (на примере конкретного органа).
25. Совершенствование инструментария оценки фактических значений показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
26. Определение итоговой оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
27. Определение необходимости использования коэффициентов значимости показателей (и/ или направлений оценивания) эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
28. Совершенствование принципов учета итоговой оценки и уровня замещаемой должности государственных гражданских служащих.
29. Совершенствование методики формирования рейтинга гражданских служащих по итогам оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
30. Совершенствование методики определения размера материального стимулирования государственных гражданских служащих по итогам оценки эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности (на примере конкретного органа).
31. Оптимизация механизма управления индивидуальной результативностью государственных гражданских служащих.
32. Совершенствование методических основ оценки результативности и эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих РФ.
33. Подготовка к проведению очередной оценки эффективности и результативности государственных гражданских служащих.
34. Оплата труда государственных гражданских служащих.
35. Совершенствование визуализации итогов оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в автоматизированной системе (на примере конкретного органа).
36. Рекомендации по принятию кадровых решений по результатам итоговой оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).

37. Использование опыта разработки систем оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих РФ (на примере конкретного органа).
38. Совершенствование процесса разработки систем оценки эффективности и результативности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
39. Конфликт интересов: подходы к регулированию.
40. Использование опыта внедрения показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих и работников (на примере конкретного органа).
41. Оптимизация внедрения показателей результативности государственных гражданских служащих в Российской Федерации (на примере конкретного органа).
42. Решение проблем в целеполагании эффективности и результативности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
43. Преодоление недостатков показателей и методик оценки эффективности и результативности государственных гражданских служащих.
44. Решение проблемы балансировки и взаимосвязи показателей эффективности и результативности государственных гражданских служащих (на примере конкретного органа).
45. Направления и способы преодоления сопротивления со стороны государственных гражданских служащих в процессе внедрения системы оценки их эффективности и результативности.
46. Методология и методика использования конфликтов как естественной формы взаимодействия субъектов государственного и муниципального управления в их развитии.
47. Совершенствование основных методов разрешения конфликтных ситуаций на государственной гражданской (муниципальной) службе.
48. Совершенствование взаимосвязи в развитии законодательства о государственной гражданской (муниципальной) службе и законодательства о коррупции.
49. Совершенствование методики определения условий, способствующих возникновению конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
50. Совершенствование методики создания условий, препятствующих возникновению конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
51. Совершенствование методики поиска и обеспечения достоверности информации о конфликте интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.

52. Совершенствование диагностики конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе и методов ее проведения (на примере конкретного органа).
53. Повышение эффективности деятельности субъектов урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе в ситуации конфликта интересов.
54. Совершенствование функций и задач комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых в органах исполнительной власти, и порядка их работы.
55. Совершенствование методики предупреждения конфликта интересов в органах власти.
56. Совершенствование способов разрешения и методики урегулирования конфликта интересов в органах власти.
57. Использование коллектива государственного (муниципального) органа в преодолении конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
58. Совершенствование методов урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе с участием третьей стороны.
59. Совершенствование технологии управления процессом протекания конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
60. Совершенствование организационного механизма управления конфликтом интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе (на примере конкретного органа).
61. Повышение роли руководителя в управлении конфликтом интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
62. Повышение роли организационной культуры как фактора предупреждения конфликта интересов на государственной гражданской (муниципальной) службе.
63. Совершенствование порядка формирования и деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемых в органах исполнительной власти и муниципальных образованиях.
64. Обеспечение реализации конституционного принципа равного доступа граждан Российской Федерации к государственной службе.
65. Общее и особенное в методах управляющего воздействия государственного администрирования и государственного менеджмента (на конкретных примерах).

66. Совершенствование системы государственно-административного управления и ее структурных элементов.
67. Совершенствование методов и форм взаимодействия государственного аппарата и структур гражданского общества.
68. Обеспечение реализации принципа прав и свобод человека в профессиональной служебной деятельности гражданского служащего (на конкретном примере).
69. Новации Единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (на примере конкретного органа).
70. Новации Единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов.
71. Особенности реализации Единой методики прохождения испытания на гражданской службе РФ в федеральных органах исполнительной власти (на примере конкретного органа).
72. Обеспечение эффективности оценки профессионального уровня кандидата для замещения должности гражданской службы с помощью метода индивидуального собеседования.
73. Обеспечение эффективности оценки профессионального уровня кандидата для замещения должности гражданской службы посредством тестирования (на примере конкретного органа).
74. Особенности подготовки и проведения предварительного тестирования претендентов на участие в конкурсе на замещение должности гражданской службы (на примере конкретного органа).
75. Обеспечение соответствия уровня сложности тестовых заданий в зависимости от категории и группы должностей гражданской службы (на примере конкретного органа).
76. Методические особенности подготовки проекта документа как метода оценки участника конкурса на замещение должности гражданской службы категории «руководители» (на примере конкретного органа).
77. Обеспечение эффективности проведения метода групповой дискуссии при проведении конкурса на замещение должности гражданской службы категории «руководители» (на примере конкретного органа).
78. Повышение эффективности анкетирования как метода оценки профессиональных и личностных качеств при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы (на примере конкретного органа).
79. Развитие системы мониторинга результативности деятельности органов государственного и муниципального управления (на примере конкретного органа).

80. Совершенствование методов и инструментальных средств оценки эффективности проектного управления (на примере конкретного органа).
81. Международный опыт оценки методического и информационного сопровождения деятельности органов государственного и муниципального управления (на примере государственного (муниципального) органа конкретной страны).
82. Принцип обязательности проведения оценки объекта оценки и практика его реализации (на примере конкретного органа).
83. Обеспечение информационной открытости процедуры оценки объектов оценки (на примере конкретного органа).
84. Реализация требований к разработке структуры государственной программы (на примере конкретной государственной программы).
85. Обеспечение проведения регулярной оценки результативности и эффективности реализации государственных программ (на примере конкретной государственной программы).
86. Критерии формулирования целей государственной программы и обеспечение их соответствия приоритетам и целям государственной политики (на примере конкретных государственных программ).
87. Реализация установленных требований к разработке показателей (индикаторов) государственной программы (на примере конкретной государственной программы).
88. Особенности разработки показателей (индикаторов) государственной программы по методикам, утвержденным федеральными органами исполнительной власти.
89. Контрольные события государственной программы, особенности их выделения и распределения (на примере конкретной государственной программы).
90. Практика описания социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации государственной программы (на примере конкретных государственных программ).
91. Совершенствование методики оценки эффективности государственной программы (на примере конкретного органа).
92. Эффективность и результативность служебной деятельности: основные компоненты.
93. Аттестация и квалификационный экзамен в государственном органе как форма оценки государственных гражданских служащих.
94. Государственные гарантии на государственной службе и их совершенствование.

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).

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 УМУ, 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 обучающегося до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку обучающегося оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем.

Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачетно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки обучающегося на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки обучающегося на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, обучающемуся 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.

Обучающимся, 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 курсового проектирования хранятся в деканатах, 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.

Обучающиеся, 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.

Примечание. Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!

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; 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 выполнять задания.

Приложения

Приложение 1

Пример оформления титульного листа

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

кафедра_____

Курсовая работа

по дисциплине:_____
_____

Тема: _____
_____

Выполнил:
Обучающийся курса
Группы ___
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*

Кинель 202___

Приложение 2

Пример оформления задания

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

Кафедра_____
(наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу по дисциплине

_____

Обучающемуся_____
(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)

Тема работы_____
_____
_____

Исходные данные на курсовую работу

_____
_____
_____
_____
_____

Задание выдано «__» _____202____г.

Руководитель _____ _____
(подпись) *(расшифровка подписи)*

Приложение 3

Пример оформления реферата

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит 41 страницу машинописного текста, включая 10 таблиц, 6 рисунков и 23 наименования использованных источников.

Ключевые слова: ГОСУДАРСТВО, АДМИНИСТРАЦИЯ, СЛУЖБА, СИСТЕМА, ФУНКЦИИ

Сокращения, используемые в тексте:

РФ – Российская Федерация;

ФЗ – Федеральный закон;

СМИ – средство массовой информации;

ЮНЕСКО – специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

ИТ – информационные технологии.

Рассмотрена деятельность органов государственной и муниципальной службы.

Проанализировано использование информационных технологий в деятельности служб администраций, разработаны предложения по использованию информационных технологий для организации информационной открытости деятельности администрации и сокращения времени взаимодействия с гражданами.

Приложение 4

Пример оформления оглавления

Оглавление

Оглавление…… 2

Введение…… 3

Реферат…… 4

1

1.1

1.2

2

2.1

2.2

Выводы и предложения……

Список используемой литературы и источников……

Приложения……

Рекомендуемая литература

1. Василенко, И. А. Государственная и муниципальная служба : учебник / И. А. Василенко. – 2-е изд. – Москва : Международные отношения, 2017. – 392 с.
2. Грачёва, Г. В. Социологические аспекты государственной службы: учебно-методическое пособие / Г. В. Грачёва. – Москва: РУТ (МИИТ), 2020. – 32 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: https://e.lanbook.com/book/175820
3. Государственная и муниципальная служба / А. В. Кочетков и др. – М.: Юрайт, 2019. –560 с.
4. Государственная и муниципальная служба. Учебник. – М.: Юрайт, 2018. – 368 с.
5. Государственная и муниципальная служба. Учебник. – Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2018. – 366 с.
6. Землин А. И. Антикоррупционные ограничения на государственной и муниципальной службе и меры по предупреждению коррупции в сфере государственного и муниципального управления. Научно-практическое пособие. – М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2018. – 251 с.
7. Знаменский Д. Ю. Государственная и муниципальная служба. – М.: Издательский центр "Интермедия", 2019. – 180 с.
8. Игнатов В. Г. Государственная и муниципальная служба России. История и современность. – М.: Феникс, МарТ, 2018. – 400 с.
9. Игнатов В. Г. Государственная и муниципальная служба России: история и современность. – М.: Феникс, 2019. – 142 с.
10. Людмила Викторовна Сальникова. Государственная и муниципальная служба. Курс лекций. – М.: Научная книга, 2019. – 125 с.
11. Петров В. И. Государственная и муниципальная служба. Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2018. – 326 с.

Оглавление

Предисловие 3
1. Требования к выполнению курсовых работ 4
2. Структура курсовой работы 5
3. Общие требования к оформлению курсовой работы 7
4. Примерная тематика курсовых работ 8
5. Порядок проведения защиты курсовой работы 15
6. Критерии оценки 17
Приложения 18
Рекомендуемая литература 22

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна

Государственная и муниципальная служба

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 23.01.2024. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,3; печ. л. 1,4. Тираж 50. Заказ № 8.

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

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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания
для обучающихся по направлению обучения
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Подготовка выпускной квалификационной работы : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 32 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», руководителей выпускных квалификационных работ.

Здесь отражены основные требования, предъявляемые к структуре, содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М. Н., Галенко Н. Н., 2023

Предисловие

Методические указания для выполнения выпускной квалификационной работы по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 «Положение о выпускной квалификационной работе программ ФГОС ВПО», СМК 04-59-2014 «Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ».

Цель методических указаний – оказать помощь обучающимся в написании выпускной квалификационной работы и подготовке к защите. Представленный в данном методическом указании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов при подготовке работы не изучать весь материал целиком, а обращаться сразу же к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы.

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы

По своему назначению, срокам подготовки и содержанию выпускная работа бакалавра является учебно-квалификационной. Выпускная работа бакалавра должна быть связана с разработкой конкретных теоретических вопросов, являющихся частью научно- исследовательских работ, проводимых кафедрой, с экспериментальными исследованиями или с решением прикладных задач.

Выпускная работа бакалавра является самостоятельным исследованием (разработкой) или выполняется в составе коллектива научной школы / лаборатории, отдела и др., тематика научных исследований которого включает в себя темы ВКР. В последнем случае в ВКР должен быть отражен в обязательном порядке личный вклад автора в результаты коллективной работы.

Бакалаврская работа выполняется обучающимися четвертого года обучения. Затраты времени на подготовку выпускной работы бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной образовательнойпрограммы.

Основной целью ВКР является:

- определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки.

Задачи ВКР:

- углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний и применение этих знаний при решении практических комплексных профессиональных задач, связанных с будущей работой выпускников в профильных структурах и организациях;
- формирование и развитие способностей научно-исследовательской работы, в т.ч. умений получения, анализа, систематизации и оформления научных знаний;
- выявление степени подготовленности обучающихся к самостоятельной работе;
- подготовка выпускника к дальнейшей профессиональной деятельности в зависимости от направления подготовки.

ВКР должна свидетельствовать об уровне сформированисти следующих умений и компетенций обучающегося:

- обосновывать степень актуальности исследования или разработки; четко формулировать проблему и тему исследования или разработки;

- определять цель и задачи, предмет и объект исследования или разработки; самостоятельно работать с источниками и литературой;
- осуществлять отбор фактического материала/фактов, цифровых данных и других сведений;
- анализировать отобранные факты, статистические данные и другие сведения;
- делать научно обоснованные выводы по научным результатам работы и формулировать практические рекомендации;
- организовывать и проводить научный эксперимент; применять научные методы исследования;
- устно представлять основные положения работы, вести научную дискуссию и защищать научные идеи и проекты.

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работы

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора университета.

Обучающийся предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого в виде списка тем:

1. Совершенствование системы государственного регулирования экономики (на примере региона, хозяйственного комплекса, отрасли или муниципального образования).
2. Формирование механизмов взаимодействия органов государственного и муниципального управления (на конкретных примерах).
3. Совершенствование системы государственного и муниципального управления на современном этапе (на примере…).
4. Совершенствование системы государственно гражданской и/или муниципальной службы (на конкретном примере).
5. Совершенствование системы управления экономическим развитием муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).
6. Совершенствование системы экономической безопасности России (на конкретном примере субъекта Российской Федерации).

7. Управление инновационными процессами (на региональном или муниципальном уровнях) (на конкретном примере).

8. Совершенствование системы управления хозяйственной деятельностью в государственных организациях (на конкретном примере).

9. Совершенствование демографической или миграционной политики региона (на примере субъекта Российской Федерации).

10. Особенности управления государственным сектором экономики (на конкретном примере).

11. Совершенствование системы управления государственной и муниципальной собственностью (на конкретном примере)

12. Совершенствование системы государственного и/или муниципального управления социальной сферой (на примере культуры, образования, здравоохранения, ЖКХ и др.).

13. Совершенствование системы социальной защиты населения (на примере субъекта Федерации или муниципального образования.

14. Совершенствование государственного регулирования рынка труда (на примере региона, муниципального образования).

15. Развитие системы государственного регулирования и поддержки малого предпринимательства (на примере региона, муниципального образования).

16. Совершенствование системы социально-экономического развития региона (муниципального образования).

17. Развитие системы планирования социально-экономического развития региона (муниципального образования).

18. Совершенствование механизмов инвестиционного регулирования и взаимодействия органов регионального и муниципального управления (на конкретном примере).

19. Совершенствование системы управления инвестиционными процессами (на примере региона, муниципального образования).

20. Совершенствование механизмов регулирования регионального и муниципального развития (на примере региона, муниципального образования).

21. Совершенствование системы управления в области природопользования и охраны окружающей среды на уровне региона, муниципального образования.

22. Развитие государственной системы предупреждения и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (на уровне региона, муниципального образования).

23. Совершенствование системы регулирования деятельности правоохранительных органов в Российской Федерации (на конкретном примере).

24. Развитие малого и среднего предпринимательства в России (на примере субъекта РФ, муниципального образования).

25. Развитие регулирования предпринимательской деятельности на современном этапе (на уровне региона, муниципального образования).

26. Совершенствование регулирования инновационной деятельности в регионах Российской Федерации (на конкретном примере).

27. Регулирование социально-демографического развития в регионах, муниципальных образованиях (на конкретном примере).

28. Регулирование информационного развития регионов, муниципальных образований (на конкретном примере).

29. Совершенствование взаимоотношений региональных и муниципальных органов управления (на конкретном примере).

30. Совершенствование системы местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

31. Развитие системы управления финансами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

32. Совершенствование управления социально-экономическим развитием муниципального образования (на конкретном примере).

33. Совершенствование системы управления социальной сферой муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

34. Совершенствование социальной политики и управление социальной сферой (на примере конкретного муниципального образования).

35. Совершенствование системы управления органов социальной защиты населения (на примере конкретного муниципального образования).

36. Совершенствование системы подготовки муниципальных служащих (на конкретном примере).

37. Развитие системы управления жилищно-коммунальным комплексом в муниципальных образованиях (на примере конкретного муниципального образования).

38. Развитие межмуниципального сотрудничества с российскими и зарубежными партнерами (на конкретном примере).

39. Развитие муниципальной системы управления в сфере организации досуга населения, культуры и спорта (на конкретном примере).

40. Совершенствование организации деятельности муниципальной власти (на конкретном примере).

41. Особенности организации муниципального управления в городах федерального значения (на конкретном примере).

42. Совершенствование кадрового обеспечения муниципального управления (на примере конкретного муниципального образования).

43. Организация эффективного управления муниципальным имуществом (на конкретном примере).

44. Формирование и реализация молодежной политики на муниципальном уровне (на примере конкретного муниципального образования).

45. Совершенствование системы управления муниципальной собственностью (на конкретном примере).

46. Совершенствование механизмов повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований (на конкретном примере).

47. Совершенствование управления территориальными финансами (на примере конкретного территориального образования).

48. Совершенствование деятельности органов территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

49. Совершенствование форм и методов непосредственного участия граждан в организации местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

50. Совершенствование инвестиционной политики муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

51. Совершенствование системы взаимоотношений органов местного самоуправления с субъектами государственной власти (на примере конкретного муниципального образования).

52. Совершенствование системы территориального общественного самоуправления (на примере конкретного территориального образования).

53. Развитие мотивации и стимулирования труда государственных (муниципальных) служащих (на примере конкретной организационной структуры).

54. Совершенствование системы государственной и/или муниципальной службы в Российской Федерации (на конкретном примере).

55. Инструменты и методы противодействия коррупции в системе государственного и муниципального управления (на конкретном примере).

57. Развитие инфраструктуры продовольственного рынка (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

58. Совершенствование системы управления транспортным комплексом (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

59. Социальная политика и управление в социальной сфере (региональный и муниципальный уровни) (на конкретном примере).

60. Развитие системы здравоохранения (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

61. Управление в сфере культуры, искусства и досуга (региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

62. Совершенствование управления жилищно-коммунальным комплексом региональный, муниципальный уровни) (на конкретном примере).

63. Развитие социально-экономического потенциала региона (на примере конкретного региона, муниципального образования).

64. Совершенствование системы управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

65. Совершенствование системы антикризисного управления муниципальным образованием (на конкретном примере).

66. Совершенствование управления природными ресурсами муниципальных образований (на примере конкретного муниципального образования).

67. Совершенствование системы обеспечения населения медицинской помощью на территории муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

68. Совершенствование механизма развития территориального общественного самоуправления (на конкретном примере).

69. Совершенствование системы организации социального контроля за эффективностью работы органов власти и должностных лиц (на конкретном примере).

70. Стратегия социально-экономического развития органа местного самоуправления (на примере конкретного муниципального образования).

71. Развитие системы экономической безопасности региона и муниципального образования (на примере конкретного муниципального образования).

72. Совершенствование системы регулирования экономического потенциала муниципальным образованием (на примере конкретного региона и муниципального образования).

73. Совершенствование системы управления социально-экономическим развитием сельских муниципальных образований (на примере конкретного региона и муниципального образования).

74. Управление развитием муниципального рынка жилищно-коммунальных услуг (на конкретном примере).

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

После выбора темы обучающийся подает заявление (прил. 1) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по университету производится закрепление за бакалавром выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее обучающемуся для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные)

замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны обучающемуся во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями обучающийся в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой обучающийся был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 2), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
-полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие обязательные элементы:

– титульный лист;
– задание на ВКР;
– реферат;
– оглавление;
– введение;

– основная часть;
– выводы и предложения;
– список использованной литературы и источников;
– приложение(я);

Требования к основным элементам структуры ВКР:

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с **приложением 3.**

Задание разрабатывает руководитель ВКР и утверждает у заведующего выпускающей кафедрой, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (**Приложение 4**).

Реферат содержит краткое, точное изложение содержания работы, включающее в себя основные сведения об объеме текстового материала, количество иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованных источников, а также сокращения, используемые в работе (**Приложение 5**).

В **оглавлении** перечисляют введение, заголовки глав (разделов) и подразделов основной части, заключение, список использованных источников и литературы, перечень приложений с указанием их названий и номеров страниц, на которых они начинаются (**Приложение 6**).

Во **введении**, как правило, указываются актуальность исследуемой темы ВКР, цель и задачи проводимого исследования или разработки, определяются методы исследования, дается краткий обзор информационной базы исследования.

Основная часть ВКР должна включать не менее двух глав, она может быть представлена теоретическим и практическим разделами. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

Содержательно главы, как правило, включают в себя:

– анализ истории вопроса и его современного состояния, обзор литературы по исследуемой теме, представление различных точек зрения и обоснование позиций автора исследования, анализ и классификацию используемого материала на базе избранной студентом методики исследования;
– описание процесса теоретических и (или) экспериментальных исследований, методов исследований, методов расчета, обоснование необходимости проведения экспериментальных работ, принципов действия разработанных объектов, их характеристики;
– обобщение и оценку результатов исследований, включающих оценку полноты решения поставленной задачи и предложения по дальнейшим направлениям работ, оценку достоверности полученных результатов и их сравнение с аналогичными результатами отечественных и зарубежных работ.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В **выводах и предложениях** обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. Список использованных источников и литературы должен включать изученную и использованную в ВКР литературу.

Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 20 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечной системы и могут быть труды преподавателей университета, статьи из профессиональной периодической печати.

В приложения могут быть включены связанные с выполненной ВКР материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики и иные материалы, разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера и т.п.

Требования к оформлению ВКР основываются на ГОСТ Р 7.0.11-2011 "Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления" (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 13 декабря 2011 г. N 811-ст), ГОСТ 7.1-2005 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов».

Примеры оформления списка использованных источников и литературы

Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) - [Электронный ресурс]. – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_28399/ (дата обращения – 30.11.2022 г.).

2. Указ Президента РФ от 16.01.2017 №13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d-cument/c-ns_d-c_LAW_210967/ (дата обращения – 20.12.2022 г.).

3. Постановление Правительства РФ от 19.04.2019 №472 «Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации…» - [Электронный ресурс] – http://www.c-nsultant.ru/d- cument/c-ns_d-c_LAW_296443/ (дата обращения – 15.01.2023 г.).

Книга одного автора (монография)

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента: учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М.: Финпресс, 2019. - 556 с.

2. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления [Текст] : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 575 с.

Книга двух авторов

1. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник [Текст] / В. Е. Чиркин, А. С. Эпштейна. - М.: Юристь, 2013. – 379 с.

2. Шаталов, Е.А. Молодежная преступность и основные направления противодействия ей: монография / Е.А. Шаталов, К.В. Молдованов. – Москва: Проспект, 2016. – 62 с.

Книга трех авторов

1. Наумов, С.Ю. Государственное и муниципальное управление [Текст] / С.Ю. Наумов, - М.: Дашков и К, 2016. – 556с.

2. Костин, Т. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов [Текст] / Т.А. Костин, И. К. Есипов, С. И. Чернова. - М.: КолосС, 2021. - 451 с.

Статьи из сборника научных трудов

1. Купряева, М.Н. Законодательная база реализации государственной молодежной политики на муниципальном уровне / [Текст] / М.Н. Купряева // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности: сборник научных трудов. - Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – С. 147-152.

2. Мамай, О.В. Индикаторы инновационной деятельности: Российские Тенденции / О.В. Мамай, А.Г. Волконская // Инновационные достижения науки и техники АПК. – Кинель: РИО Самарского ГАУ, 2020. - С. 600-604.

Диссертации

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст]: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза: ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль: Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

Автореферат диссертаций

1. Павлова, И.В. Модернизация системы социальной защиты граждан России: необходимость и возможные направления: автореф. дис. кафедра экон. наук: 08.00.02 / И.В. Павлова. – М., 2013. – 41 с.

2. Гонин, Д.В. Разработка механизма повышения региональной конкурентоспособности на основе развития человеческого капитала в сфере государственного управления [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 08.00.05 / Гонин Дмитрий Валерьевич. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский ПУ им. Петра Великого, 2020. - 23 с.

Справочники, словари

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

Электронные ресурсы

1. Официальный сайт администрации муниципального района Борский Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: https://www.adm-borraion.ru (Дата обращения: 20.09.2021).

2. О детских пособиях в Самарской области [Электронный ресурс] / Пособие на ребенка. – URL: http://posobie-expert.ru/regiony/v-samare (Дата обращения: 20.02.2022**).**

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

ВКР оформляется на русском языке. Допускается параллельное оформление текста работы или ее части на иностранном языке (английском, немецком и французском и др.) в форме дополнительного приложения.

Список литературы должен содержать обязательные разделы: нормативная литература; литература (сюда включаются печатные и электронные книги); литература из подписной электронно-библиотечной системы (ЭБС); статьи (печатные и электронные).

Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ

ВКР сдаются руководителю в электронном виде (в формате doc, txt или rtf) с письменным ***заявлением*** по принятой форме (**Приложение 7**), в котором подтверждается его ознакомление с фактом проверки представленной им работы на самостоятельность ее выполнения, отсутствие заимствований из печатных и электронных источников, не подкрепленных соответствующими ссылками, и информированность о возможных санкциях в случае обнаружения плагиата. **Отсутствие заявления или электронного варианта письменной работы автоматически влечет за собой отрицательное решение о допуске ВКР к защите.**

Выборочный контроль (в том числе и после проведения защит ВКР) осуществляется деканом факультета (директором института), начальником УМУ, проректором по учебной работе университета.

В случае обнаружения несоответствия требованиям данного положения, при выборочном контроле, к руководителю применяется мера дисциплинарной ответственности.

Обучающийся, не допущенный к защите ВКР, считается не выполнившим основную образовательную программу направления подготовки вустановленные сроки.

Руководитель несет ответственность за анализ полученных результатов проверки, принятие решения о доработке и повторной проверке на плагиат, а также допуске ВКР к предзащите или к защите.

ВКР в электронном виде проверяет руководитель работы, по результатам проверки выдается протокол проверки на плагиат, который прикладывается к письменной работе.

После проверки ВКР на плагиат решение о ее допуске к защите принимается заведующим кафедрой, на которой выполняется соответствующая работа.

ВКР предоставляется на проверку не позднее, чем за 10 календарных дней до защиты.

Руководитель обязан произвести проверку самостоятельности выполнения с использованием программных средств, принять решение о доработке

и повторной проверке работы на плагиат или о допуске ВКР к защите, в течение 3 календарных дней.

Положение о деятельности СМК 04-59-2014 устанавливает минимальные требования к оригинальности письменных работ для допуска к защите – 60% (куда входит грамотное оформленные цитаты). При этом учитывается характер и объем заимствования, а также количество источников (при этом не допускается заимствования из 1 источника более 10%).

Результаты проверки ВКР могут учитываться при выставлении итоговой оценки.

При повторной проверке ВКР, имеющая менее 60% оригинального текста, не допускается к защите.

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры.

К предварительной защите обучающийся представляет: задание на ВКР, подписанное всеми сторонами; полный непереплетенный (несброшюрованный) вариант ВКР; доклад о результатах ВКР; презентацию и/или иной иллюстративный материал; акт проверки ВКР на заимствование; отзыв руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР присутствуют руководители ВКР.

На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме, заданию руководителя, структуры ВКР в соответствии с требованиями.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями настоящего Положения ВКР вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной

работе университета о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом по университету.

К защите допускаются обучающиеся, представившие в установленный срок.

Для проведения защиты ВКР формируется государственная экзаменационная комиссия (ГЭК) по направлению подготовки, состав которой утверждается в соответствии с Положением об итоговой государственной аттестации выпускников.

Защита ВКР проводится в соответствии с единым графиком итоговой государственной аттестации, утверждаемым проректором по учебной работе университета по представлению декана.

Выпускная квалификационная работа, соответствующая требованиям, передается секретарю государственной аттестационной комиссии не позднее 12 часов рабочего дня, предшествующего дню защиты работы по расписанию.

Обучающиеся, не представившие ВКР на кафедру в установленный срок, к защите не допускаются.

Отрицательный отзыв руководителя ВКР не влияет на допуск ВКР к защите. Оценку по результатам защиты ВКР выставляет ГЭК. Автор ВКР имеет право ознакомиться с отзывом научного руководителя о его работе до начала процедуры защиты.

Защита ВКР проводится на открытом заседании ГЭК.

Обязательные элементы процедуры защиты:

– выступление автора ВКР;
– ответы обучающегося на вопросы членов ГЭК;
– оглашение отзыва руководителя.

Для сообщения по содержанию ВКР обучающемуся отводится, как правило, не более 10 минут. Для защиты обучающимся могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (печатные статьи по теме, документы, указывающие на практическое применение результатов работы, акты внедрения и т.п.). Вопросы членов комиссии автору ВКР должны находиться в рамках темы. На открытой защите ВКР могут присутствовать все желающие, которые вправе задавать обучающемуся вопросы по теме защищаемой работы. Общая продолжительность защиты одной ВКР не должна превышать 0,5 часа.

В ходе защиты ведется протокол заседания ГЭК, в который вносятся все заданные обучающемуся вопросы, ответы обучающегося, решение комиссии об оценке, рекомендации ГЭК (к поступлению в магистратуру, внедрению результатов ВКР в производство или учебный процесс, подготовке статьи по материалам выполненной работы и т. п.). Протокол подписывает председатель и члены ГЭК, участвовавшие в заседании.

После окончания защиты ВКР с целью оценки ее результатов проводится закрытое заседание ГЭК. При оценке ВКР учитываются: содержание работы, ее оформление, убедительность защиты.

Оценка защиты ВКР определяется открытым голосованием всех членов ГЭК с учетом:

– научного и практического уровня ВКР;
– актуальности темы и задач ВКР;
– обоснованности результатов и выводов;
– самостоятельности выполнения, личного вклада обучающегося;
– возможности практического использования полученных результатов;
– качества оформления ВКР;
– полноты представления иллюстративных материалов для выступления;
– качества доклада и ответов на вопросы;
– грамотности построения речи, степени владения профессиональной терминологией;
– текущей работы обучающегося в ходе выполнения ВКР;
– успеваемости обучающегося в процессе обучения.

Решение ГЭК об окончательной оценке ВКР принимается с учетом отзыва руководителя, рецензии (при наличии), выступлении и ответах обучающегося в процессе защиты. При пограничных результатах мнение председателя ГЭК является решающим.

ВКР оценивается членами ГЭК по 4 – балльной системе: 5 – «отлично», 4 – «хорошо», 3 – «удовлетворительно» и 2 – «неудовлетворительно» Рекомендуемые критерии оценки:

Оценка **«отлично»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

• высокий уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;
• знание основных методик и технологий в области проектирования;
• умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
• степень полноты и точности рассмотрения основных вопросов, раскрытия темы;
• определение и осуществление основных этапов проектирования;
• достигнутый высокий уровень теоретической подготовки;
• свободное владение письменной и устной коммуникацией;
• аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

• хороший уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности;

- знание основных методик и технологий в анализируемой области;
- умение анализировать проекты своих предшественников в данной области;
- определение и осуществление основных этапов проектирования;
- свободное владение письменной и устной коммуникацией;
- аргументированную защиту основных положений работы.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- недостаточный уровень владения навыками проектно-экспертной деятельности; недостаточное знание методик и технологий в исследуемой области;
- посредственный анализ проектов своих предшественников в данной области;
- отсутствие самостоятельности в определении и осуществлении основных этапов проектирования;
- стилистические и речевые ошибки;
- посредственную защиту основных положений работы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует:

- компилятивность работы;
- несамостоятельность анализа научного материала или этапов проектирования;
- грубые стилистические и речевые ошибки;
- неумение защитить основные положения работы

Выпускники не согласные с оценкой могут подать письменное заявление в апелляционную комиссию об апелляции, порядок апелляции результатов защиты выпускной квалификационной работы осуществляется согласно СМК-04-89-2016 «Положение о государственной итоговой аттестации выпускников».

По результатам итоговой государственной аттестации выпускника комиссия принимает решение, которое оформляется протоколом, о присвоении квалификации по направлению и профилю подготовки и о выдаче диплома о высшем образовании (в том числе диплома с отличием).

После защиты секретарь комиссии сдает ВКР в архив университета.

Выпускникам, полностью выполнившим индивидуальный план работы и успешно прошедшим итоговую государственную аттестацию, присуждается квалификационная академическая степень бакалавра и выдается диплом по соответствующему направлению.

Выпускникам, достигшим особых успехов в освоении учебного плана, сдавшим в течение срока обучения экзамены с оценкой «отлично» не менее чем по 75% всех дисциплин учебного плана, а по остальным дисциплинам –

с оценкой «хорошо», и прошедшим все виды итоговых государственных аттестационных испытаний с оценкой «отлично», выдается диплом бакалавра с отличием.

ВКР бакалавра, при защите, которой было принято отрицательное решение, может быть представлена к повторной защите после ее переработки, но не ранее чем через один год и не позднее 5 лет. Обучающемуся, не защитившему ВКР бакалавра, выдается академическая справка установленного образца.

Оценки объявляются обучающимся в день защиты. После объявления оценок и рекомендаций комиссии защита выпускных квалификационных работ объявляется на текущий день законченной.

Итоги защиты ВКР ежегодно обсуждаются на заседаниях выпускающих кафедр и заседаниях Ученого Совета факультета университета. С учетом отчетов председателей комиссий по защитам предлагаются меры по совершенствованию организационной и методической работы, связанной с их выполнением.

Рекомендуемая литература

1. Аралбаева, Ф. З. Основы государственного и муниципального управления : методические указания / О. М. Харькова, Оренбургский гос. ун-т, Ф. З. Аралбаева. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 49 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/225086

2. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : учебное пособие. – Пенза : Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с. Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/400/53400

3. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара: РИЦ СГСХА, 2013. – 161 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/-231945

4. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы : электронное учебное пособие [Электронный ресурс] / Удмуртский государственный университет, Войтович В.Ю., Иванова А.А., Мухин А.А. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983

5. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методические указания. – Ярославль: ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142

6. Джунджузов, С.В. Основы российского права / А.Д. Камзина, Е.В. Пахомова, Д.А. Сафонов, С.В. Джунджузов. – 2014. – 96 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/277717

7. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие / Г. А. Бойко, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/238225

8. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792

9. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум) / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/304165

10. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289

11. Правовое регулирование муниципальной службы в Российской Федерации : учебное пособие / Т.Э. Каллагов, С.М. Петров ; Под ред. С.М. Петрова. – 73 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/178406

12. Романько, И. Е. Основы управленческой деятельности : учебное пособие. – Ставрополь : СКФУ, 2016. – 190 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/578846

13.Савощикова, Е.В. Конституционное право. Ч. 2 : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 214 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/618350

14.Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/468951

15.Управление государственной и муниципальной собственностью : метод. указания / Э. И. Исланов. – Уфа : УГАЭС, 2010. – 40 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/143904

16.Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : тексты лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/30281

Приложения

Приложение 1

Образец формы заявления обучающегося

Заведующему кафедрой

_____
(наименование кафедры)

_____
(Фамилия И.О.)

от обучающегося_____

_____
(Фамилия Имя Отчество)

курса, группы _____

_____ формы обучения
(очной, заочной)

по направлению подготовки

_____
(наименование направления)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы бакалавра по теме:

_____

_____

_____

и прошу назначить руководителем _____

_____
(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

_____ «___ » _____ 202 __ г.
(подпись обучающегося)

Руководитель _____
(подпись)

Приложение 2

Образец отзыва руководителя ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

ОТЗЫВ
руководителя выпускной квалификационной работы

студента _____, выполненный на тему:
(Ф.И.О. обучающегося)

_____

1. Актуальность работы: _____

_____

2. Научная новизна: _____

_____

3. Оценка содержания: _____

_____

4. Положительные стороны: _____

_____

5. Рекомендации по внедрению ВКР: _____

_____

6. Оценка работы: _____

_____

7. Дополнительная информация для ГЭК: _____

_____

Заключение:
ВКР _____
(Ф.И.О. обучающегося)

соответствует требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ «____»_____202__г.
(подпись)

Приложение 3

Образец оформления титульного листа

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

факультет

кафедра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

вид работы

обучающегося: _____
на тему: _____
_____

Руководитель работы _____
(ученая степень, звание, Фамилия И.О.)

Консультанты работы: 1. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
2. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*
3. _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

К защите допускается

Зав. кафедрой _____/_____
Фамилия И.О. *подпись*

Кинель 20__

Приложение 4

Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР

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

Факультет _____
Кафедра _____
Направление _____

Утверждаю:
Зав. кафедрой
«___» _____202__г.

З А Д А Н И Е

на ВКР обучающемуся _____
1.Тема ВКР _____
_____

Утверждена приказом по
университету от «___» _____202_г. № _____

Срок сдачи студентом законченной
работы _____

2. Исходные данные к работе_____
_____

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) _____
_____
_____

4. Перечень графического материала: _____
_____
_____

5. Консультации с указанием к ним разделов:

Раздел	Консультант, Ф.И.О.	Подпись, дата

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план выполнения ВКР:

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечание

Обучающийся_____

Руководитель ВКР _____

Приложение 5

Образец оформления реферата ВКР

Реферат

Выпускная квалификационная работа посвящена теме профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

В первой главе содержатся теоретические основы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих.

Во второй проведен анализ профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

В третьей главе работы предлагаются рекомендации по совершенствованию системы профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих в Межрайонной инспекции ФНС России №11 по Самарской области.

Работа изложена на 48 страницах машинописного текста. Она содержит 3 главы, выводы и предложения. Список литературы и источников содержит 24 источника. Выпускная квалификационная работа содержит 15 рисунков.

Приложение 6

Образец оформления оглавления ВКР

Оглавление

Реферат…… 2
Оглавление……..…… 3
Введение……..…… 4
1…… …
1.1…… …
1.2…… …
1.3……..…… …
2…… …
1.2……..…… …
2.2……..…… …
3…… …
3.1…… …
3.2…… …
Выводы…… …
Список используемой литературы и источников…..…… …
Приложения ……...…… …

Приложение 7

Форма заявления о самостоятельности выполнения письменной работы

Заведующему кафедрой_____

_____

(наименование / факультета / кафедры)

от студента (ки)

_____

(Фамилия Имя отчество)

курса, группы_____

_____ формы обучения

(очной, заочно)

по направлению подготовки_____

_____

(наименование направления)

Я заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «

_____

(название работы)

представленной в государственную экзаменационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее письменных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен(а) с действующим в университете положением (СМК 04-59-2014 Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ), согласно которому обнаружение превышающего уровня заимствований является основанием для отказа на право допуска ВКР к защите.

Дата Подпись обучающегося с расшифровкой

Оглавление

Предисловие .....……..……...……... 3

1. Общие положения, цель и задачи выпускной квалификационной работы 4

2. Руководство и тематика выпускной квалификационной работ 5

3. Требования к структуре, объему и оформлению ВКР ...…….....……... 10

4. Порядок проверки самостоятельности выполнения письменных работ .. 15

5. Допуск к защите и процедура защиты ВКР .....…… 16

Рекомендуемая литература .....……... 21

Приложения .....…….... 22

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна

Галенко Наталья Николаевна

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Методические указания

Подписано в печать 4.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.
Тираж 50. Заказ № 71.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Редакционно-издательский 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



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания
для выполнения курсовой работы

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 342 (07)
ББК 67 Р
К92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Основы государственного и муниципального управления : методические указания / М. Н. Купряева, Н.Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 20 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список используемой литературы и источников. Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Купряева М.Н., Галенко Н.Н., 2023

Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления» 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».

Цель– углубить и конкретизировать знания обучающихся по изучаемой дисциплине, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить им навыки самостоятельного подбора, осмысления и обобщения научной информации и литературы. Курсовая работа предусматривается учебным планом образовательной программы направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- ✓ 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 осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы);
- ✓ умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- ✓ умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- ✓ способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

1. Требования к выполнению курсовых работ

Курсовая работа должна быть написана на основе тщательно проработанных научных источников, собранного и обработанного конкретного материала.

Курсовая работа представляет собой самостоятельное исследование по выбранной теме, должна отличаться критическим подходом к изучению литературных источников и 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 обучающийся 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 обучающийся:

- 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 чернового 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 обучающегося, 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 разделения 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 также 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 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 посередине 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 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».

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 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 упоминается впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. 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.

4. Примерная тематика курсовых работ

Обучающийся самостоятельно выбирает тему курсовой работы. Совпадение тем курсовых работ у обучающихся одной учебной группы не желателен, кроме случаев, когда объект исследования разный. Он может предложить и свою тему, не указанную в перечне тем кафедры по данной дисциплине, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем.

1. Система государственной власти и система государственного управления: общее и специфическое.
2. Состояние современной государственной и муниципальной службы России.
3. Современная система местного самоуправления генезис, достижения и проблемы.
4. Государственная региональная политика: теоретические подходы, основные направления, механизмы реализации.
5. Организация управления государственной и муниципальной собственностью.
6. Особенности управления конфликтными и чрезвычайными ситуациями.
7. Государственная политика в области культуры и искусства.
8. Социальная защита и социальные гарантии государственных служащих.
9. Экологическая политика и охрана окружающей среды как задача государственного управления.
10. Организационный механизм местного самоуправления.
11. Совершенствование технологии комплектования штатов органов муниципального управления.

12. Закрытая (карьерная) система государственной службы: основные формы и принципы организации.

13. Государственный надзор и контрольно-надзорные органы исполнительной власти.

14. Муниципальное управление: основные цели, задачи и их реализация в субъекте РФ.

15. Основные направления деятельности муниципалитетов на современном этапе.

16. Структура муниципальных органов управления в субъекте РФ: состав, методы, координация и субординация с органами государственного управления.

17. Устав муниципального образования и его роль в становлении местного самоуправления.

18. Стратегическое планирование в государственном управлении.

19. Формы и методы реализации кадровой политики в системе государственной службы.

20. Роль местных администраций в организации и проведении выборов.

21. Перспективные направления жилищной политики в управлении городским хозяйством.

22. Становление системы местного самоуправления в субъектах РФ.

23. Современная государственная служба как политико-правовой институт: цели, функции, задачи.

24. Анализ доходов и расходов местных бюджетов.

25. История развития государственного управления в России.

26. Бюрократия как фактор влияния на функционирование государственной службы.

27. Кадровая политика в системе государственной службы.

28. Реформы государственной службы в современных государствах: содержание и основные этапы.

29. Территориальные уровни государственного управления.

30. Ответственность государственных органов, государственных служащих за правонарушения в сфере государственного управления.

31. Профессионально-культурное обеспечение государственной службы.

32. Совершенствование межбюджетных отношений и финансовой поддержки муниципальных образований.

33. Проблема лоббирования в функционировании администрации.

34. Взаимосвязь политического и административного уровней организации государственной власти.

35. Региональная власть в современной России.

36. Местное самоуправление в системе регионального управления РФ.

37. Организация управления государственной собственностью в РФ как функция государственного управления.

38. Процесс государственного управления: содержание и организация.

39. Государственная политика: основные направления, формы, методы, средства.

40. Возникновение и развитие местного самоуправления в России.

41. Политический механизм государственного управления.

42. Административные реформы и методы их проведения.

43. Административный контроль и контрольные службы исполнительной власти.

44. Функциональная специфика муниципальной службы в РФ.

45. Бюджетный процесс в муниципальном образовании.

46. Коррупция в органах государственного и муниципального управления и методы борьбы с ней.

47. Приоритетные национальные проекты в РФ и проблемы их реализации.

48. Институт полномочного представителя РФ в федеральных округах: функции, задачи, полномочия.

49. Избирательные процессы в РФ: организация и результаты.

50. Организация работы местной администрации первого уровня.

51. Проблемы взаимоотношений центральных и региональных органов государственного управления.

52. Анализ информационного потенциала муниципального образования.

53. Анализ системы государственного и муниципального управления в России.

54. Функции, виды и модели государственного управления.

55. Роль органов муниципального управления в социальном развитии территории.

56. Современные информационные технологии в государственной и муниципальной службе.

57. Анализ законодательной базы местного самоуправления.

58. Новые информационные технологии в управленческой деятельности в системе регионального управления.

59. Социальная защита населения на государственном и муниципальном уровнях.

60. Реализация миграционной политики на уровне субъекта Федерации.

61. Реализация приоритетных национальных проектов в Российской Федерации: проблемы и перспективы.

62. Прогнозно-аналитические исследования экономики крупного города.

63. Разработка стратегии управления муниципальным образованием.

64. Совершенствование системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры.

65. Общественные организации и их роль в регулировании регионального социально-экономического развития

66. Контроль и надзор в системе муниципального управления.

67. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий.

68. Муниципальное образование как социально-экономическая система.

69. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления.

70. Стратегия государства в области обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.

71. Государственное управление как вид социального управления.

72. Методы государственного и муниципального управления.

73. Способы разрешения конфликтов в государственно-административной сфере.

74. Общественные связи как форма информационного обеспечения государственного и муниципального управления. Технологии взаимодействия органов власти и СМИ.

75. Совершенствование форм взаимодействия органов государственного и местного управления.

76. Совершенствование организации подготовки и реализации управленческих решений.

77. Государственная политика и механизмы ее реализации.

78. Повышение эффективности управления кадрами органов государственного управления.

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).

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 УМУ, 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 обучающегося до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку обучающегося оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем.

Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачетно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки обучающегося на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки обучающегося на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, обучающемуся 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.

Обучающимся, 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 курсового проектирования хранятся в деканатах, 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.

Обучающиеся, 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.

Примечание. Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!

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; 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 выполнять задания.

Приложения

Приложение 1

Пример оформления титульного листа

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

кафедра_____

Курсовая работа

по дисциплине:_____
_____

Тема: _____
_____

Выполнил:
Обучающийся _____курса
Группы _____
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*

Кинель 202___

Приложение 2

Пример оформления задания

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

Кафедра_____
(наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на курсовую работу по дисциплине

_____

Обучающемуся_____
(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)
Тема работы_____
_____
_____

Исходные данные на курсовую работу

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Задание выдано «__» _____202____г.

Руководитель _____ _____
(подпись) *(расшифровка подписи)*

Приложение 3

Пример оформления реферата

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка содержит 34 страницы машинописного текста, включая 8 таблиц, 10 рисунков и 29 наименований использованных источников.

Ключевые слова: ГОСУДАРСТВО, АДМИНИСТРАЦИЯ, СЛУЖБА, СИСТЕМА, ФУНКЦИИ

Сокращения, используемые в тексте:

РФ – Российская Федерация;

ФЗ – Федеральный закон;

СМИ – средство массовой информации;

ЮНЕСКО – специализированное учреждение Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры;

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ИТ – информационные технологии.

Рассмотрена деятельность органов государственной и муниципальной службы.

Проанализировано использование информационных технологий в деятельности служб администраций, разработаны предложения по использованию информационных технологий для организации информационной открытости деятельности администрации и сокращения времени взаимодействия с гражданами.

Приложение 4

Пример оформления оглавления

Оглавление

Оглавление…… 2

Введение…… 3

Реферат…… 4

1

1.1

1.2

2

2.1

2.2

Выводы и предложения……

Список используемой литературы и источников……

Приложения……

Рекомендуемая литература

1. Алехин, Э.В. Государственное и муниципальное управление : Учебное пособие. – Пенза: Пенз. Гос. ун-т, 2007. – 170 с.
2. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013 .– 161 с.
3. Войтович, В.Ю., Основы муниципальной службы: электронное учебное пособие / В.Ю. Войтович, А.А. Иванова, А.А. Мухин. – Улан-Уде : Удмуртский государственный университет. – Режим доступа: http://window.edu.ru/resource/983/63983
4. Гречина, Л. А. Государственная и муниципальная служба и проблемы ее реформирования : методитческие указания. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 46 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/207142
5. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие / Г. А. Бойко, Яросл. Гос. ун-т им. П. Г. Демидова, И. Г. Кузьмин. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с.
6. Муниципальное право России : учебно-методическое пособие / А.С. Щукин. – Оренбург : ОГАУ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/596792
7. Основы государственного и муниципального управления : учебное пособие (практикум): Бакалавриат / В. Н. Парахина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. – Ставрополь : СКФУ, 2015 – Режим доступа: http://rucont.ru/efd/-304165
8. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/efd/278289
9. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учеб. пособие. – Оренбург : ОГУ, 2016. – 98 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/468951
10. Халилова, Т.В. Государственная и муниципальная служба : курс лекций. – Казань : КНИТУ, 2013. – 359 с. – Режим доступа: https://rucont.ru/-efd/30281

Оглавление

Предисловие 3
1. Требования к выполнению курсовых работ 4
2. Структура курсовой работы 5
3. Общие требования к оформлению курсовой работы 7
4. Примерная тематика курсовых работ 8
5. Порядок проведения защиты курсовой работы 11
6. Критерии оценки 14
Приложения 15
Рекомендуемая литература 19

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна
Галенко Наталья Николаевна

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Методические указания для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 11.04.2023. Формат 60×84/16
Усл. печ. л. 1,16; печ. л. 1,25. Тираж 50. Заказ № 81.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, 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»

О. И. Курлыков, И. Н. Мамай

П Р А В О В Е Д Е Н И Е

Учебное пособие



Кинель 2024

УДК 340-1
ББК 6/8-67
К-93

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:

А. А. Пенкин, зав. кафедрой экономики и организации агробизнеса Самарского ГАУ, канд. экон. наук, профессор;

Ф. Т. Нежметдинова, зав. кафедрой философии и права Казанского ГАУ, канд. философ. наук, доцент.

Курлыков, О. И.

К-93 Правоведение : учебное пособие / О. И. Курлыков, И. Н Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 162 с.
ISBN 978-5-88575-753-9

Учебное пособие «Правоведение», содержит теоретические аспекты и задания по актуальным проблемам в области права в сфере государственного управления.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2024
© Курлыков О. И.,
Мамай И. Н., 2024

ISBN 978-5-88575-753-9

Оглавление

1. Понятие и сущность государства 6
1.1. Понятие, признаки и сущность государства 6
1.2. Функции государства 6
1.3. Форма государства и ее элементы 7
1.4. Механизм государства: понятие, элементы 12
1.5. Правовое государство 14
2. Понятие и сущность права 17
2.1. Понятие и основные черты права 17
2.2. Функции права 18
2.3. Понятие и структура нормы права 19
2.4. Право в системе социальных норм 21
2.5. Источники права: понятие и виды 24
2.6. Система права: понятие и структурные элементы 27
3. Правоотношения 32
3.1. Понятие и структура гражданско-правовых отношений 32
3.2 . Субъекты гражданского права 33
3.3. Объекты гражданского права 35
3.4. Деньги и ценные бумаги 37
4. Правонарушение и юридическая ответственность 41
4.1. Понятие и признаки правонарушения 41
4.2. Понятие, принципы и виды юридической ответственности 45
5. Основы конституционного права 52
5.1. Общая характеристика Конституции РФ 52
5.2. Основы конституционного строя России 59
5.3. Понятие и принципы федеративного устройства РФ 64
5.4. Конституционно-правовой статус личности 73
Тема 6. Основы гражданского права 88
6.1. Понятие, предмет, метод и источники гражданского права 88

6.2. Гражданские правоотношения 88
6.3. Физические и юридические лица как субъекты гражданских правоотношений 90
6.4. Представительство. Доверенность 96
6.5. Право собственности: понятие, признаки и виды 97
Тема 7. Предмет, метод, источники трудового права. Понятие трудового договора. Права и обязанности работников и защита трудовых прав. Оплата труда. Дисциплина труда. Дисциплинарная ответственность 104
7.1. Понятие и источники трудового права. Трудовые отношения 104
7.2. Понятие, содержание и виды трудового договора 106
7.3. Рабочее время и время отдыха 110
7.4. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания 113
7.5. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания 118
Тема 8. Основы административного права 127
8.1. Административное право и его система 127
8.2. Административное правонарушение 129
8.3. Административная ответственность 129
8.4. Механизм административно-правового регулирования 132
Тема 9. Основы семейного права 138
9.1. Понятие, источники и принципы семейного права 138
9.2. Понятие брака. Порядок оформления и расторжения брака 139
9.3. Взаимные права и обязанности супругов, родителей и детей 145
9.4. Брачный договор 155
Рекомендуемая литература 160
Алфавитно-предметный указатель 161

Предисловие

Учебное пособие по дисциплине «Правоведение» поможет подготовить высококвалифицированных специалистов для работы в государственном секторе.

Цель учебного пособия – расширить и углубить теоретические знания будущих государственных и муниципальных служащих в области права и предоставить возможность применить полученные знания на практике.

Данная работа предполагает активный поиск новых источников информации, моделирование практического приложения теории права для конкретных ситуационных задач.

Учебное пособие разработано в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике бакалавра.

Каждая тема в пособии заканчивается перечнем контрольных вопросов и заданий, способствующих закреплению основного учебного материала, а также самостоятельному учебно-исследовательскому поиску ответов и решению тематических задач.

1. Понятие и сущность государства

1.1. Понятие, признаки и сущность государства

Государство – это организация публичной (общественной) власти, которая обладает суверенитетом, действует на определенной территории и подчиняет себе все население, проживающее на этой территории.

Признаки государства:

1. Территориальная обособленность – действие на определенной территории, отмеченной государственной границей.

2. Наличие особой публичной власти – наличие специального аппарата управления и принуждения, стоящего над обществом.

3. Суверенитет.

4. Система налогов.

5. Правовая система.

Дополнительные признаки: государственный язык, денежная единица, атрибутика, единое экономическое, информационное пространство, единая транспортная и энергетическая системы и др. По своей сущности государство есть организация политической власти определенного класса или большинства населения.

1.2. Функции государства

Функции государства – основные направления внутренней и внешней деятельности государства, в которых выражаются и конкретизируются его классовая и общечеловеческая сущность и социальное значение.

Функции делятся на внутренние и внешние.

1. *Внутренние функции*: охранительная; экономическая; социальная или функция социальных услуг, обеспечения и защиты граждан; культурно-воспитательная; природоохранительная

2. *Внешние функции* (направлены на обеспечение существования государства в мировом обществе):

А) защита государства от вооруженных нападений других государств: нацелена на защиту суверенитета и территориальной целостности государства. Основную роль в этом играют Вооруженные Силы РФ. Согласно ст. 59 Конституции РФ «Защита

Отечества является долгом и обязанностью гражданина Российской Федерации. Гражданин Российской Федерации несет военную службу в соответствии с федеральным законом».

Б) поддержание международных политических отношений (дипломатическая деятельность), экономических и культурных связей:

В) борьба с международной преступностью.

Ни одно государство не в силах в одиночку справиться с этой проблемой.

Конкретными действиями государств в этой области является создание международных организаций по борьбе с преступлениями. Одной из таких организаций является ИНТЕРПОЛ. Государство планирует свою деятельность по предупреждению и пресечению этих преступлений, проводит совместные мероприятия, обменивается информацией. Это позволяет более эффективно бороться с международной преступностью.

Г) участие в международной охране окружающей среды:

Крупные ученые ряда государств обеспокоены экологическим состоянием природы в различных уголках мира. Из государственного бюджета все больше и больше выделяется средств на поддержание экологии в надлежащем виде, также оказывают различную помощь и общественные организации. В ряде государств правительство принимает различные меры к нарушению нормативных актов по охране природы.

Главенствующее положение занимает убеждение, а также штрафы и уголовные наказания.

1.3. Форма государства и ее элементы

Форма правления – это форма организации высших органов власти государства. Она показывает особенности функционирования государства.

Различаются две основные юридические формы правления: монархия и республика.

Монархия (лат. monarcha – «единовластие») – форма правления, при которой верховная государственная власть принадлежит одному лицу – монарху и, как правило, передается по наследству.

Признаки монархии:

1. существование единоличного главы государства, пользующегося своей властью пожизненно;

2. наследственный порядок преемственности верховной власти;

3. монарх олицетворяет единство нации, историческую преемственность традиции, представляет государство на международной арене;

4. юридический иммунитет и независимость монарха.

Различают абсолютную и конституционную монархии.

1. *Абсолютная монархия* – монархия, предполагающая неограниченную власть монарха. При абсолютной монархии существующие органы власти полностью подотчетны монарху, а воля народа официально может выражаться максимум через совещательный орган (в настоящее время Саудовская Аравия).

2. *Конституционная монархия* – монархия, при которой власть монарха ограничена конституцией, неписаным правом или традициями.

Республика (от лат. pespublica – «общественное дело») – форма правления, при которой высшая власть в государстве принадлежит выборным органам – парламенту, президенту; они осуществляют контроль над правительством, существует независимое правосудие, городское самоуправление.

Большинство современных государств являются республиками.

Признаки республики:

1. существование единоличного и коллегиального главы страны;

2. выборность на определенный срок главы страны и остальных верховных органов государственной власти;

3. воплощение государственной власти не по своему велению, а по поручению народа;

4. юридическая ответственность главы страны в вариантах, предусмотренных законом;

5. обязательность решений верховной государственной власти.

Различают несколько разновидностей республиканского правления:

1. *парламентская* – разновидность современной формы государственного правления, при которой верховная роль в организации государственной жизни принадлежит парламенту. Он может состоять из одной палаты или из двух.

2. *президентская* – одна из разновидностей современной формы государственного правления, которая наряду с парламентаризмом соединяет в руках президента возможности главы страны и главы правительства. Для президентской республики характерны:

- внепарламентский способ избрания президента и формирования правительства;
- ответственность правительства перед президентом, а не перед парламентом;
- более широкие, чем в парламентарной республике, возможности главы страны.

В президентской республике население избирает два высших органа государственной власти: парламент – высший законодательный и контрольный орган и президента – главу государства и исполнительной власти. Тем самым парламент и президент обладают равным объемом доверия народа и не зависимы друг от друга. Но вместе с тем оба эти органа сохраняют взаимный контроль: президент может наложить вето (запрет) на принятый парламентом закон и вернуть его на новое рассмотрение; парламент, в свою очередь, утверждает назначенных президентом министров и других высших чинов исполнительной власти, он может также привлечь президента к ответственности и устранить от власти посредством процедуры импичмента. Но это возможно лишь в случае совершения президентом уголовного преступления.

3. *смешанная* (полупрезидентская или президентско-парламентская). От президентской она отличается тем, что правительство формируется лидером партии парламентского большинства, которого президент обязан назначить премьер-министром.

По представлению премьер-министра президент назначает и других министров. В то же время парламент может при определенных условиях выразить правительству недоверие, и оно должно уйти в отставку.

Полупрезидентской является Французская Республика (Пятая) (по Конституции 1958 г.). Французский президент может распустить парламент и назначить новые выборы, чего не может его американский коллега.

Форма государственного устройства – организация отношений между центральными и местными органами власти, организация территории государства.

Выделяются следующие формы государственного устройства:

1. *унитарная*. Унитарное государство – строго централизованное; центральное правительство непосредственно управляет всей территорией страны через местную администрацию, управляющую от его имени той или иной частью территории. Типично унитарными государствами являются Португалия, Греция, Албания, Венгрия.

2. *федеративная*. Федеративное государство объединяет территории и население, пользующиеся значительной автономией в отношениях с центральной властью. Федерациями являются США, Швейцария, Германия, РФ.

3. *конфедеративная*. Конфедерация – союз государств, ведущих общую внешнюю политику, имеющих общую армию, общие финансы и поэтому общие правительственные органы, ведающие этими сферами (ЕС).

Политический режим – отношение между гражданским обществом и государством.

Выделяются три разновидности политических режимов:

1. *демократия.* (от греч. demos» – «народ» и kratos – «власть». Демократия – это власть народа, исходящая от народа и для народа.

Отметим формально-юридические *принципы демократического государства*:

1) принадлежность власти народу, народ – источник государственной власти, его воля является решающей;

2) признание подчинения меньшинства большинству при уважении интересов и мнений меньшинства;

3) политическая свобода граждан;

4) равенство всех перед законом.

Первой исторической формой демократии была античная демократия.

Традиции современной демократии были заложены в ходе английских революций XVII в., войны США за независимость и французской революции.

Важнейшие учреждения демократии – референдум и избирательная система, через них осуществляется прямая связь между гражданским обществом и государством.

Референдум – всенародный опрос, в ходе которого избиратели выражают свое мнение или свою волю по вопросу или закону, вынесенному на референдум. Это институт прямой демократии –

непосредственное участие граждан в жизни государства. С помощью референдума 12 декабря 1993 г. была принята новая Конституция РФ.

Избирательная система – это система, определяющая порядок выборов в представительные органы власти. Это институт представительной демократии, то есть решения и законы принимаются избранными населением представителями.

Существуют два основных типа избирательных систем: пропорциональная и мажоритарная. При пропорциональной системе каждая политическая партия составляет и публикует свой список кандидатов в члены парламента, а в избирательный бюллетень заносится наименование партии, и избиратель голосует за партию, а не за конкретного кандидата. И затем депутатские мандаты распределяются пропорционально числу (проценту) полученных партией голосов.

При мажоритарной системе кандидаты от партий выдвигаются персонально по избирательным округам. В парламент считается избранным тот кандидат, который получил абсолютное большинство голосов избирателей – 50 % плюс один голос из числа голосовавших.

2. *авторитаризм*. Авторитаризм – упразднение демократии и установление диктатуры, то есть власти одного лица или небольшой группы лиц. Эта власть опирается на насилие, она устраняет или резко ограничивает полномочия представительных институтов, игнорирует разделение властей, лишает граждан их прав, прежде всего политических и гражданских.

Террор авторитарных режимов направлен против действительных врагов режима, и как только оппозиция подавлена, он прекращается. (Чили, 1973 г., страны Латинской Америки, Парагвай).

3. *тоталитаризм*. Тоталитаризм – это порождение XX в. Его отличие от авторитаризма состоит в том, что он вторгается в личную жизнь людей, заставляя всех «маршировать в ногу» так, что кажется, будто идет один человек. Во-первых, это достигалось с помощью идеологии.

При этом идеология насаждалась как единственно верная, отвечающая на все вопросы жизни. Признак тоталитарного режима – систематический массовый террор против своего населения. Тоталитарный террор направлен против обычных, лояльных граждан.

Этот террор является постоянным. Третья особенность тоталитарного режима – его отношение к закону – при наличии писаных законов создается своя тоталитарная «законность».

В значительной мере от того, насколько разумно организована деятельность государственных органов и учреждений, зависит способность государства своевременно реагировать на возникающие проблемы, удовлетворять насущные потребности населения.

Особенностью этих органов является то, что их деятельность носит властный характер и опирается на возможность государственного принуждения. Это осуществляют специальные органы: армия, полиция, суд, тюрьмы.

Конечно, политическая власть в демократическом государстве может осуществляться самим народом непосредственно на референдумах, выборах и т. п. Это тоже является составной частью механизма государства. Однако центральное место в механизме государства занимает государственный аппарат: система взаимосвязанных органов государства и занятые в них государственные служащие, которые практически осуществляют государственную власть. Следовательно, признаком любого государства является наличие механизма государства, т.е. системы органов и учреждений государства, наделенных властными полномочиями и созданных для осуществления его функций, и задач. Без государственного механизма не может существовать само государство, поскольку именно государственные органы его и олицетворяют. Через них осуществляется государственная власть, обеспечивается государственное руководство обществом.

1.4. Механизм государства: понятие, элементы

Понятие «механизм государства» используется в широком и узком смыслах. В широком смысле механизм государства включает в себя всю совокупность государственных органов, посредством которых осуществляются задачи и функции государства. При таком понимании механизм государства состоит из государственного аппарата, государственных учреждений и государственных предприятий.

Государственный аппарат представляет собой систему государственных органов, наделенных властными полномочиями для осуществления государственной власти.

Наряду с государственным аппаратом: в механизм государства включаются государственные учреждения, деятельность которых направлена на выполнение функций государства в сфере образования (например, школы), в сфере здравоохранения, науки, в экономической области и т.п.

Наконец, государственные предприятия как часть механизма государства создаются для осуществления хозяйственной деятельности, например производства предметов первой необходимости (товаров) или оказания различных услуг населению.

В узком смысле механизм государства тождествен понятию «государственный аппарат».

Механизм государства обладает характерными признаками (чертами), позволяющими отличать его от других политических институтов, участвующих в осуществлении государственной власти или влияющих на нее (например, партий):

1) механизм государства – это целостная система государственных органов, основанная на единстве принципов его организации и деятельности. Эти принципы (например, разделения властей, принцип законности и т.п.) обычно зафиксированы в конституциях государств;

2) механизм государства состоит из особой группы людей, выделенных из общества и подготовленных для управления им, осуществляющих эту деятельность профессионально и на постоянной основе;

3) органы государства, составляющие механизм, взаимодействуют друг с другом как составные части строго иерархической системы, основанной на подчинении нижестоящих органов вышестоящим;

4) каждый элемент механизма (т.е. орган государства) является относительно самостоятельной и обособленной частью системы и обладает властными полномочиями, создается государством и действует от его имени и по его поручению. Каждый орган государства осуществляет его конкретную функцию, а все вместе – обеспечивают эффективное функционирование государства в целом;

5) для осуществления задач и функций государства органы государства обладают необходимыми средствами: материальными, информационными, организационными, включая и возможность государственного принуждения.

Правовое государство – это государство, в котором организация и деятельность государственной власти в ее взаимоотношениях с индивидами и их объединениями основана на праве и ему соответствует. Идея правового государства направлена на ограничение власти (силы) государства правом; на установление правления законов, а не людей; на обеспечение безопасности человека в его взаимодействиях с государством

1.5. Правовое государство

Основные признаки правового государства:

1. Осуществление государственной власти в соответствии с принципом ее разделения на законодательную, исполнительную, судебную с целью не допустить сосредоточения всей полноты государственной власти в чьих-либо одних руках, исключить ее монополизацию, узурпацию одном лицом, органом, социальным слоем, что закономерно ведет к «ужасающему деспотизму» (Ш. Монтескье).

2. Наличие Конституционного Суда – гаранта стабильности конституционного строя – органа, обеспечивающего конституционную законность и верховенство Конституции, соответствие ей законов и иных актов законодательной и исполнительной власти.

3. Верховенство закона и права, что означает: ни один орган, кроме высшего представительного (законодательного), не вправе отменять или изменять принятый закон. Все иные нормативно-правовые акты (подзаконные) не должны противоречить закону. В случае же противоречия приоритет принадлежит закону. Сами законы, которые могут быть использованы в качестве формы легализации произвола (прямой противоположности права), должны соответствовать праву, принципам конституционного строя. Юрисдикцией Конституционного Суда действие неправового закона подлежит приостановлению, и он направляется в Парламент для пересмотра.

4. Связанность законом в равной мере как государства в лице его органов, должностных лиц, так и граждан, их объединений. Государство, издавшее закон, не может само его и нарушить, что противостоит возможным проявлениям произвола, своеволия, вседозволенности со стороны бюрократии всех уровней.

5. Взаимная ответственность государства и личности: личность ответственна перед государством, но и государство не свободно от ответственности перед личностью за неисполнение взятых на себя обязательств, за нарушение норм, предоставляющих личности права.

6. Реальность закрепленных в законодательстве основных прав человека, прав и свобод личности, что обеспечивается наличием соответствующего правового механизма их реализации, возможностью их защиты наиболее эффективным способом – в судебном порядке.

7. Реальность, действенность контроля и надзора за осуществлением законов, иных нормативно-правовых актов, следствием чего является доверие людей государственным структурам, обращение для разрешения сугубо юридических споров к ним, а не, например, в газеты, на радио и телевидение.

8. Правовая культура граждан – знание ими своих обязанностей и прав, умение ими пользоваться; уважительное отношение к праву, противостоящее «правовому нигилизму» (вера в право силы и неверие в силу права).

Задание 1. В княжестве Лихтенштейн ликвидирован институт армии. Внешнеполитическая доктрина данного государства провозглашает отказ от ведения войны и подготовки к ней. Сохраняет ли после этого княжество Лихтенштейн признаки современного государства? Поясните свой ответ.

Задание 2. Между студентами Ивановым и Петровым возник спор: что такое государство? Иванов утверждал: «Это географическое образование!» Петров доказывал: «Это организация политической власти!» Кто из них прав? Поясните свой ответ.

Задание 3. При определении признаков государства студент Сидоров указал публичную власть, правящую партию, территорию. Студент Комаров к ним отнес налоги, население, право. Кто из них прав? Поясните свой ответ. Назовите признаки государства.

Задание 4. Чем объясняется тот факт, что в первобытном обществе не было налогов и особой казны, тогда как их наличие является важнейшим признаком государства?

Задание 5. В конституциях современных федеративных государств закрепляются три категории (уровня) власти. Первая включает в себя обязанности общенационального (федерального) пра-

вительства. Это обычно вопросы обороны, международных отношений, торговли, денежного обращения и т. д. Вторая категория – это властные полномочия, переданные в ведение региональных властей. Как правило, это функции, связанные с широким спектром муниципальных дел, здравоохранения, местных налогов и прочее. В чем заключается содержание третьей категории власти?

Задание 6. Что бы Вы сказали, участвуя в дискуссии на тему «Возможно ли и целесообразно ли возрождение монархии в России»?

Задание 7. К какому виду государственных органов (законодательным, исполнительным, судебным) относятся следующие организации: Свердловская областная Дума, Правительство Республики Саха, Замоскворецкий межмуниципальный суд, Западно-Сибирский военный суд Сибирского военного округа.

Задание 8. Исполнительная власть как ветвь государственной власти самостоятельна. Эта самостоятельность абсолютна или относительна? Поясните свой ответ.

Задание 9. Каким образом глобальные проблемы современности влияют на развитие функций государства?

Задание 10. Приведите примеры того, как российское государство реализует свои функции.

Задание 11. Всегда ли сильное государство – это благо для граждан? Подтвердите свой ответ конкретными историческими примерами.

Контрольные вопросы

1. Назовите понятие, признаки и сущность государства.
2. Какие функции государства вы знаете?
3. Что такое форма государства? Каковы ее элементы?
4. Механизм государства: понятие, элементы.
5. Что такое правовое государство?

2. Понятие и сущность права

2.1. Понятие и основные черты права

Право – это совокупность норм (правил поведения), которые устанавливаются или санкционируются (утверждаются) государством, гарантирующим их исполнение властной принудительной силой, и регулируют общественные отношения. Можно сказать, что право – это властный приказ государства, обязательный для исполнения всеми, кого он касается.

Нормы права могут также устанавливаться непосредственно самим народом, либо в качестве правовых могут признаваться обычаи, религиозные или иные нормы. Но исполнение их всегда обеспечивается принудительной силой государства.

Право характеризуется следующими *основными чертами*:

1. Характер права определяется экономическими, политическими, культурными, национальными и иными объективными условиями жизни общества. Так, в условиях рыночной экономики, право закрепляет частную и иные формы собственности, разрешает частное предпринимательство, конкуренцию, свободное установление цен на основе спроса и предложения.

В условиях абсолютной монархии право закрепляет наследственную монархическую форму правления в государстве, полновластие царствующего монарха и бесправие его подданных.

2. Право регулирует наиболее важные, главные общественные отношения, а именно: структуру государственных органов, порядок их формирования и деятельности, права, свободы и обязанности граждан, запрещает под угрозой наказания наиболее опасные и вредные для общества действия и т.д.

3. Право выражает волю и закрепляет интересы властвующего клана, элиты или большинства населения.

4. Право имеет всеобщий характер. Оно регулирует поведение граждан, общественных и иных организаций, предпринимательских структур, предприятий, органов государства, государственных служащих и даже государства в целом.

С учетом изложенного можно сказать, что право – это обусловленная материальными и социально-культурными обстоятельствами жизни общества, его классовым и национальным составом,

традициями и обычаями воля господствующего клана, элиты или большинства граждан, выраженная в предписываемых правилах поведения, которые регулируют общественные отношения, являются общеобязательными, исполнение которых обеспечивается властной принудительной силой.

2.2. Функции права

Функции права – это основные направления воздействия права на общество, выражающие существенные черты и свойства права.

Выделяются следующие функции права: познавательная, коммуникативная, воспитательная, идеологическая, регулятивная, охранительная, распределительная (дистрибутивная), функция разрешения правовых конфликтов, осуществления правового контроля, оценочная и др.

Познавательная функция обеспечивает расширение знаний человека об обществе, закономерностях его развития, функционировании правовой сферы.

Коммуникативная функция способствует развитию взаимодействия и взаимосвязи людей, органов и организаций, создает социальные цепочки отношений различных субъектов права, объединяет общество в единое целое.

Воспитательная функция проявляется в положительном воздействии права на человека, способствующем его правопослушному поведению, формированию у него взглядов, мнений, установок, направленных на выполнение норм права. Право воздействует на воспитание человека путем убеждения в необходимости исполнять право и путем принуждения к исполнению требований законодательства.

Идеологическая функция выражается в том, что право оказывает воздействие на формирование у человека определенных взглядов, идей, выражающих его отношение к различным классам, слоям общества, нациям, религиям. Например, рабовладельческое право, узаконивая принадлежность рабов на праве собственности рабовладельцам наравне с другими вещами и предметами, формировало отношение к ним как к говорящим орудиям труда.

Регулятивная функция представляет собой правовое воздействие на деятельность людей, органов и организаций путем уста-

новления правил поведения, предоставления прав и возложения обязанностей, в соответствии с которыми осуществляется деятельность юридических и физических лиц (регулятивная динамическая), а также путем запрета совершать определенные действия (регулятивная статическая).

Охранительная функция права представляет собой защиту существующих в обществе экономических, политических, национальных, личных и иных отношений путем закрепления их в нормах права.

Распределительная, или *дистрибутивная*, функция права распределяет права, обязанности, правовые возможности между различными слоями населения, религиозными и иными организациями, государством, его органами, должностными лицами, гражданами и другими субъектами права. Например, правом определена такая категория граждан, как пенсионеры, которые наделены правом получать пенсию. Одновременно на государство, его соответствующие органы возложена обязанность выплачивать пенсии пенсионерам.

Функция *разрешения правовых конфликтов и споров* выражается в том, что возникающие в обществе различного рода столкновения интересов, их противоречия, нарушения прав разрешаются в определенном правовом порядке и на основании правовых норм.

Функция *осуществления правового контроля* проявляется в осуществлении контроля за исполнением законодательства органами законодательной, исполнительной и судебной власти, общественными организациями и гражданами.

2.3. Понятие и структура нормы права

Норма права – это установленное или санкционированное, т. е. утвержденное и охраняемое государством правило поведения, соответствующее интересам властвующего клана, слоя населения или большинства граждан, обязательное для исполнения всеми, на кого оно распространяется, применяемое неопределенное количество раз и предусматривающее юридическую ответственность в случае его невыполнения.

Выделяются следующие *характерные черты* и *признаки* нормы права:

1. Норма права имеет общий характер, она не адресована конкретному лицу. Например, если в норме права речь идет о должностном лице, то она регулирует деятельность любого должностного лица независимо от того, кто персонально им является.

2. Норма права регулирует внешнее поведение человека. Она обращена к его воле, сознанию и действиям, а не к эмоциям, настроению, желаниям. Для нормы права главное – внешне проявляющиеся поведение и деятельность людей.

3. Норма права – обязательное правило поведения для юридических и физических лиц. Она признается государством, которое гарантирует ее выполнение принудительной властной силой.

4. Норма права регулирует общественные отношения официально, открыто и публично.

5. Норма права рассчитана на многократное использование. Она применяется все время, пока является действующей.

6. Нормы права содержатся в законах и других нормативных правовых актах,

7. Норма права предусматривает определенную юридическую ответственность, применяемую соответствующими государственными органами в случае ее невыполнения.

Структура нормы – это ее внутреннее строение, внутренние составляющие ее части. Норма права состоит из трех элементов: диспозиции, гипотезы и санкции.

Диспозиция представляет собой правило поведения, которое предписывается нормой субъекту права, т.е. указание о том, что и как он может или должен делать, как вести себя. Например, согласно ст. 549 ГК РФ по договору купли-продажи недвижимости продавец обязан передать и собственность покупателя – это недвижимое имущество.

Гипотеза – это описание в норме права условий, в которых совершается действие, предусмотренное диспозицией. Гипотеза определяет рамки действия нормы. Например, согласно ст. 550 и 551 ГК РФ переход права собственности на недвижимость к покупателю возможен только при заключении письменного договора и его государственной регистрации.

Санкция – это результат или последствия нарушения или соблюдения субъектом права правила поведения, указанного в диспозиции нормы и условиях, предусмотренных гипотезой. Так, при отсутствии государственной регистрации сделки по приобретению недвижимости право собственности к покупателю не переходит.

2.4. Право в системе социальных норм

Нормы права являются не единственным регулятором общественных отношений. Наряду с нормами права общественное поведение регулируют и другие нормы, принятые в обществе и имеющие не меньшее значение, чем нормы права. Данные нормы получили наименование ***социальных норм***. К социальным нормам относятся: нормы морали, религиозные нормы, обычаи; нормы общественных организаций, нормы профессиональных групп, нормы этикета, неформальные нормы отдельных социальных групп, иные нормы.

Нормы морали – устойчивые представления в обществе о добре и зле, о допустимом и недопустимом поведении, например, уважение к старшим, вежливость и др. Нормы морали имеют следующие особенности:

• не подкреплены принудительной силой государства;

• но влекут сильное общественное осуждение в случае их нарушения;

• тем самым являются мощным регулятором общественных отношений.

Сильной чертой норм морали является их всеобъемлющий характер (правом нельзя урегулировать абсолютно все отношения, в то время как под критерий моральности и аморальности можно подвести почти любой вид отношений).

Религиозные нормы – нормы поведения, установленные определенной религией. По своей сути очень близки к нормам морали (фактически их разновидность, закрепленная в религиозных канонах). Примерами религиозных норм являются 10 заповедей Христа («Не убий», «Не укради» и др.). В современных мусульманских странах получает распространение «жизнь по исламу» – ежедневное следование нормам ислама в повседневной жизни. Также особенностью норм ислама является их совпадение в ряде стран с официальными правовыми нормами.

Обычаи (и близкие к ним *традиции*) – это правила поведения, утвердившиеся в результате их длительного применения и вошедшие в привычку, закрепившиеся в сознании людей. Они передаются из поколения в поколение, в основном в устной форме. Несоблюдение обычаев влечет общественное воздействие, осуждение. В ряде обществ обычаи имеют более сильное «регулирующее» влияние, чем официальный закон. Например, обычай кровной

мести у ряда горских народов – представители данных народов воздерживаются от убийства не столько в результате страха перед уголовным наказанием, сколько в результате страха перед кровной местью со стороны родственников убитого всему роду убийцы. Другой пример обычая – выкуп за невесту; он выплачивается в ряде азиатских обществ, несмотря на то, что официальный закон этого не требует.

Нормы общественных организаций – это правила поведения, установленные в общественной организации и регулирующие отношения между ее членами. Данные нормы определяют:

• права, обязанности членов (обязанность платить членские взносы);

• структуру объединения, порядок формирования, компетенцию высших органов;

• распространяются только на членов данной организации;

• обеспечиваются мерами общественного воздействия, такими как:

• предупреждение;

• выговор;

• исключение из организации и др.

В качестве примера жесткого регулирующего действия подобных норм можно привести нормы КПСС для членов партии (выговор по партийной линии, исключение из партии за какой-либо проступок были не меньшим наказанием, чем другие наказания, установленные законом).

Нормы профессиональных групп регулируют поведение представителей отдельных профессий. Например, ими могут быть:

• нормы адвокатов:

- п и с а н ы е – Кодекс адвокатской этики (адвокатская тайна, запрет вести дела в интересах стороны – в прошлом противника клиента по этому же делу);

- н е п и с а н ы е (не «перебивать» клиентов, не устанавливать цены за услуги, явно отличающиеся от общепринятых, и др.;

• нормы врачей:

- п и с а н ы е (например, клятва Гиппократа);

- н е п и с а н ы е , распространенные среди врачей;

• в прошлом – неписаные нормы поведения функционеров КПСС (спокойствие, невыражение своей позиции, бесконфликтность, стремление не принимать единоличных решений и др.);

• нормы представителей иных профессиональных групп.

Указанные нормы, как правило, носят (носили) неформальный характер, но их нарушители рискуют (рисковали) быть отторгнутыми другими представителями данной группы.

Нормы этикета – нормы ежедневного поведения, внешнего вида, общения. Например, законы не требуют опрятно одеваться, но данное требование самостоятельно выполняется людьми, признающими основополагающие правила этикета.

Неформальные нормы отдельных социальных групп включают в себя, в частности:

• нормы преступников, соблюдаемые в преступном мире (например, «воровской закон», влияние которого в преступной среде постепенно ослабевает);

• «дворовые», молодежные нормы (являются более сильным регулятором для молодежи, чем законы);

• негласные армейские нормы и т. д.

Таким образом, поведение человека в обществе регулируется не только правом, но и многочисленными, часто незримыми социальными нормами.

В правовой науке наблюдается два *явления*:

• *правовой идеализм* – ошибочное убеждение, что все отношения в обществе можно урегулировать правом. Например, невозможно урегулировать только правом:

- режим в исправительных учреждениях;

- отношения между военнослужащими;

- отношения родителей и детей и т. д.) – в реальной жизни всегда есть и будут сферы, недосягаемые для права;

• *правовой нигилизм* – ошибочное убеждение, что правом почти ничего нельзя урегулировать (даже в тех сферах, где возможности регулирования правом ограничены, право в любом случае выполняет регуляторную функцию (например трудно на практике запретить законом недобросовестное выполнение родительских обязанностей или телесные наказания детей, но в случае явного злоупотребления ими со стороны родителей это будет так или иначе замечено обществом и государством, и существует возможность ограничения произвола родителей правовыми мерами; то же касается и других не регулируемых правом сфер).

2.5. Источники права: понятие и виды

Источники права принято рассматривать в широком и узком смыслах:

• в широком смысле – это источник происхождения самих правовых норм;

• в узком смысле – правовая форма, «резервуар», который содержит отдельные нормы права – нормативно-правовой акт.

В широком смысле среди источников выделяют:

• естественное право – происходит из самой естественной природы человека, принадлежит человеку от рождения (сторонники данной теории считают, что нет необходимости закреплять в законах основополагающие права (на жизнь, свободу, достоинство и др.));

• писаное право – все то, что создано в результате нормотворчества человека, государственных органов. Наиболее распространенным видом писаного права является нормативно-правовой акт - изданное компетентным государственным органом при соблюдении установленной процедуры формально определенное правило поведения (набор правил), имеющее общеобязательный характер;

• обычное (обычаевое) право – сложившиеся обычай, традиция поступать определенным образом. Обычаям часто впоследствии придается общеобязательная сила. Сборниками обычного права были первые законы, такие как Законы Хаммурапи (Древний Вавилон), Законы XII таблиц (Древний Рим), Салическая правда (франкское государство). Правовые обычаи сохранились как источники права до сих пор, хотя и утратили прежнее значение. Они достаточно широко распространены в торговом, морском, гражданском праве в качестве деловых обычаев (например, ИНКОТЕРМС – правила международной перевозки товаров, первоначально были деловыми обычаями, но впоследствии получили официальный статус). В Великобритании велика роль конституционных обычаев. Они часто существуют в устной форме, закреплены в сознании людей в виде высказываний: «Премьер-министр – лидер партии, победившей на выборах», и т. д.;

• юридический прецедент – это решение административного или Судебного органа по конкретному делу, которое становится общеобязательным для судов при рассмотрении аналогичных дел.

Является основным источником права в странах англосаксонской правовой семьи (Великобритания, США, Канада, Австралия, Зеландия, ряд других бывших колоний Великобритании). В связи с этим высока роль судей не только в осуществлении правосудия, но и в создании права («Право есть то, что говорят о нем судьи»). В последнее время в европейских странах, прецедент не является источником права, он постепенно приобретает большее значение. Так, в России постановления Верховного Суда РФ и Высшего Арбитражного Суда решающее значение для нижестоящих судов. Однако, это лишь элемент действия прецедентного права в континентальной правовой системе;

• правовая доктрина – общепринятая в данном государстве концепция права, состоящая из трудов и исследований авторитетных ученых. Довольно широко используется в правовой семье прецедентного права. Применение правовой доктрины было распространено в Древнем Риме. Суд, вынося приговор, мог ссылаться на труды известных юристов и обосновывать их мнением принимаемые судебные решения;

• религиозные нормы играют роль источника права в теократических государствах. Принимаемые законы не должны противоречить религиозным нормам. Например, в Иране закон перед его принятием проходит обязательную экспертизу на соответствие нормам ислама;

• иные источники.

В узком смысле источник права – конкретный вид нормативно-правового акта, содержащего нормы права, «резервуар», в котором находятся конкретные правовые нормы.

В России основными источниками права являются:

Конституция РФ (от 12.12.93, в ред. от 25.07.2003) – закон высшей юридической силы, принятый на всенародном референдуме, закрепляющий основополагающие права человека и основы территориального и государственного устройства. Нормы Конституции имеют жесткий характер (их очень трудно изменить), в силу этого очень стабильны. Конституция РФ 1993 г. является основой всего действующего законодательства России, которое не должно противоречить Конституции;

федеральные конституционные законы (ФКЗ) – базовые законы, прямо предусмотренные Конституцией, развивающие

некоторые положения Конституции и регулирующие наиболее значимые общественные отношения (например режим военного, чрезвычайного положения; организацию судебной системы; порядок проведения референдума и др.). ФКЗ принимаются в более простом порядке, чем Конституция, но в более сложном, чем обычные федеральные законы,

федеральные законы (до 1994 г. – законы РФ и РСФСР) – акты высшего законодательного (представительного) органа власти РФ – Федерального Собрания (парламента РФ), принятые с соблюдением особой процедуры, имеющие стабильный и общеобязательный характер и регулирующие наиболее важные общественные отношения. Закон (федеральный закон, Закон РФ) имеет высшую юридическую силу по отношению ко всем иным нормативным актам, не являющимся законом (подзаконным актам, например указам Президента, постановлениям Правительства и др., которые должны не противоречить принятым законам);

подзаконные акты:

- указ Президента РФ – решение главы государства (РФ), принятое в рамках его компетенции по основным вопросам государственной жизни. Указы Президента бывают нормативными (устанавливают правовое регулирование определенных общественных отношений (т. е. правила поведения), заполняют пробелы в праве) и ненормативными (о назначении соответствующего лица на определенную должность). Указы Президента (кроме случаев, специально оговоренных в Конституции и законах) не нуждаются в последующем утверждении, действуют непосредственно, не должны противоречить Конституции и законодательству;

- постановление Правительства – нормативный акт, изданный Правительством в пределах его компетенции. Как правило, постановления Правительства издаются во исполнение принятых законов и указов Президента и устанавливают порядок реализации тех или иных решений указанных государственных органов, иных вопросов государственной жизни;

- иные подзаконные акты.

Помимо федеральных нормативно-правовых актов в РФ, на территории нормативные акты (законы и подзаконные акты) субъектов РФ, иные нормативно-правовые акты.

2.6. Система права: понятие и структурные элементы

Система права – внутреннее строение права, обусловленное характером регулируемых общественных отношений, социально-экономическими, политическими, культурными факторами.

Структурными элементами системы права являются:

• *норма права* – установленное государством, обеспеченное государственной защитой, общеобязательное, формально определенное правило поведения, которое устанавливает взаимные права и обязанности участников общественных отношений и является их регулятором. Норма права является своего рода кирпичиком, исходным элементом системы права;

• *институт права* – совокупность правовых норм, регулирующих однородные общественные отношения внутри отрасли права. Иногда институт права регулируется нормами различных отраслей (так, институт залога является предметом регулирования только гражданского права, а институт собственности регулируется нормами конституционного, гражданского, семейного, административного и других отраслей права);

• *подотрасль права* – совокупность правовых институтов, регулирующих взаимосвязанные родственные отношения одной и той же отрасли. Например, в гражданском праве выделяют подотрасли: обязательственного права; наследственного права; авторского права;

• *отрасль права* – логически объединенные и взаимосвязанные между собой правовые нормы, институты, подотрасли, которые регулируют определенные крупные группы общественных отношений.

Основаниями для распределения норм права по отраслям являются предмет и метод правового регулирования.

Предмет правового регулирования – это совокупность качественно однородных общественных отношений, на которую воздействуют нормы определенной отрасли права.

Метод правового регулирования – это совокупность юридических способов и приемов воздействия на общественные отношения. Существуют следующие методы правового регулирования: *императивный* – метод категорических, властных предписаний, не допускающий отступления от нормы права; основан на подчинении, субординации. Характерен для уголовного, административно-

го права; *диспозитивный* метод (автономии) – способ регулирования отношений между участниками, являющимися равноправными сторонами; предоставляет им выбор варианта поведения. Характерен для гражданского, семейного права.

Отрасли права бывают двух основных видов:

• *материальные* – непосредственно регулируют общественные отношения (к ним относится большинство отраслей права);

• *процессуальные* – регулируют порядок (процедуру, процесс) рассмотрения дел, споров в суде (уголовно-процессуальное, гражданское процессуальное право).

Также для системы права характерно его деление на:

• *публичное право* – объединяет отрасли, регулирующие отношения с участием государства и его органов (публичный порядок). Для данных отраслей характерен в основном императивный метод правового регулирования. К указанным отраслям относятся, например, конституционное, административное, уголовное право;

• *частное право* – объединяет отрасли, регулирующие отношения преимущественно между физическими, юридическими лицами (частный порядок). Для данных отраслей характерен преимущественно диспозитивный метод правового регулирования. К ним относятся гражданское, семейное и др. отрасли права.

Основными ***отраслями российского права являются***:

• конституционное право – ведущая отрасль национальной правовой системы, регулирующая:

• основополагающие права и свободы человека;

• основы государственного устройства;

• базовые положения иных отраслей права;

• гражданское право регулирует имущественные и личные неимущественные отношения;

• гражданское процессуальное право регулирует порядок судебной и защиты имущественных и личных неимущественных отношений, а также семейных, трудовых и иных отношений;

• уголовное право определяет круг общественно опасных деяний (преступлений) и наказаний за совершенные преступления;

• административное право регулирует общественные отношения в сфере государственного управления, а также определяет круг правонарушений небольшой общественной опасности (административных правонарушений), наказаний (взысканий) и порядок их наложения;

• семейное право регулирует правовую и имущественную сторону семейных отношений (но не сами семейные отношения);

• трудовое право регулирует трудовые отношения – порядок заключения и расторжения трудового договора, права и обязанности работника и работодателя, режим рабочего времени и времени отдыха, порядок рассмотрения трудовых споров и др.;

• международное право, состоящее из двух частей:

В соответствии с романо-германской правовой традицией во главе у каждой отрасли имеется базовый нормативно-правовой акт – кодекс (в переводе с греч. – «пень» – т. е. основа «корневой системы» каждой отрасли права).

Предмет и метод правового регулирования.

Деление системы права по отраслям предопределено предметом и методом правового регулирования в тех или иных отношениях.

Предмет правового регулирования – совокупность общественных отношений, которые регулируются упорядоченными нормами права.

Каждая отрасль права имеет свой предмет правового регулирования. Предмет правового регулирования является одним из критериев разграничения отраслей права.

Метод правового регулирования – совокупность способов, которые право регулируют общественные отношения людей. Метод правового регулирования является основанием разграничения права на отрасли.

Задание 1. Между студентами Сидоровым и Савельевым возник спор. Сидоров утверждал, что диспозицией является элемент нормы права, определяющий условия, при которых данная норма вступает в действие. Гипотеза, по его мнению, это элемент нормы права, предусматривающий меру ответственности за совершенное правонарушение. Савельев ему возражал, объясняя при этом, что гипотеза устанавливает условия, при которых норма права вступает в действие, диспозиция указывает на правило поведения, а санкция предусматривает меру ответственности, которая будет применена к нарушителю этого правила. Чей ответ является правильным?

Задание 2. Обсуждая вопрос о правилах действия нормативных правовых актов, студент Арефьев сказал, что они действуют

во времени и пространстве. Студент Козлов ему возразил. По его мнению, нормативные правовые акты действуют в пространстве и по кругу лиц. Какие ошибки допустили студенты?

Задание 3. Отвечая на вопрос «из чего состоит система права?», студентка Иванова сказала, что в нее входят отрасли права и нормы права. Права ли Иванова?

Задание 4. Рассматривая вопрос о системе юридических наук, студент Гарев сказал, что судебная медицина относится к общетеоретическим и историческим наукам, теория государства и права – к отраслевым юридическим наукам, а финансовое право – к специальным и прикладным юридическим наукам. В чем ошибся Гарев?

Задание 5. Студент Киров, перечисляя виды юридических фактов, сказал, что к ним относятся правомерные и неправомерные события, а также действия, не зависящие от воли сторон. Подскажите ему правильный ответ.

Задание 6. Назовите отрасли права:

а) финансовое право;

б) нотариальное право;

в) арбитражное процессуальное право.

Задание 7. Назовите законы и подзаконные нормативные правовые акты:

а) указ Президента РФ;

б) Гражданский кодекс РФ;

в) постановление Правительства г. Москвы;

г) Конституция РФ.

Задание 8. К каким институтам права (институту ответственности за нарушение жилищного законодательства, институту преступлений против военной службы, институту алиментных обязательств членов семьи, институту специальных налоговых режимов, институту исполнения наказания в виде ареста) от носятся следующие отрасли права:

а) финансовое право;

б) жилищное право;

в) уголовное право;

г) уголовно-исполнительное право;

д) семейное право.

Задание 9. Студент Хромов, находясь на лекции, невнимательно слушал преподавателя, поэтому затруднялся ответить на

вопрос: «В чем отличие между правоспособностью и дееспособностью физических и юридических лиц?» Помогите ему, пожалуйста.

Задание 10. Определит е к каким отраслям права от носятся следующие институты права:

а) гарантии и компенсации;

б) исполнение наказания в виде лишения свободы;

в) обязательственное право;

г) разрешение жилищных споров;

д) наказание.

Контрольные вопросы

1. Понятие и основные черты права.
2. Какие функции права вы знаете?
3. Понятие и структура нормы права.
4. Право в системе социальных норм.
5. Источники права: понятие и виды.

3. Правоотношения

3.1. Понятие и структура гражданско-правовых отношений

Гражданско-правовые отношения – это имущественные и личные неимущественные отношения (урегулированные нормами современного гражданского права), возникающие между имущественно и организационно обособленными, юридически равными участниками, которые являются носителями субъективных гражданских прав и обязанностей, и которые возникают, изменяются и прекращаются на основе юридических фактов и обеспечиваются возможностью применения средств государственного принуждения.

Правоотношения включают:

- основания возникновения, изменения и прекращения;
- субъектный состав;
- содержание правоотношений – права и обязанности субъектов;
- объекты.

Основанием возникновения, изменения и прекращения правоотношений является юридический факт, т.е. жизненные обстоятельства, с которыми нормативные акты связывают юридические последствия. Поскольку юридические факты лежат в основе гражданских правоотношений и влекут за собой их установление, изменение или прекращение, их называют основаниями гражданских правоотношений. Гражданский кодекс предусматривает следующие виды оснований возникновения гражданских правоотношений:

- из договоров и иных сделок;
- из актов государственных органов и органов местного самоуправления;
- из судебного решения;
- в результате приобретения имущества;
- в результате создания произведений интеллектуальной деятельности;
- вследствие неосновательного обогащения;
- вследствие иных действий граждан и юридический лиц.

Классификация юридических фактов.

В зависимости от характера течения юридические факты делятся на:

1. события: обстоятельства, протекающие независимо от воли человека (в т. ч. и обстоятельства, возникшие по его воле, но вышедшие из-под его контроля, авария, пожар и т.п.);

2. действия: обстоятельства, которые совершаются по воле человека.

Основную массу юридических фактов в гражданском праве образуют действия людей, которые делятся на:

а) неправомерные действия, противоречащие требованиям законодательства или условиям сделки;

б) правомерные действия, соответствующие требованиям законодательства и условиям сделки.

По своему юридическому значению все правомерные действия делятся на:

- юридические поступки (действия, влекущие юридические последствия независимо, а иногда и вопреки намерению совершившего их человека (создание автором произведения, находка и т.п.));
- юридические акты (действия, влекущие юридические последствия лишь тогда, когда они совершены с намерением вызвать эти последствия).

К числу юридических актов относятся:

- административные акты (совершаются уполномоченным административным органом, который при этом сам не становится участником установленного им правоотношения);
- сделки (совершаются любыми субъектами гражданского права, которые при этом сами становятся участниками установленного ими правоотношения).

3.2 . Субъекты гражданского права

Участники гражданских правоотношений именуются – субъектами. Как и любое общественное отношение, гражданское правоотношение устанавливается между людьми. Поэтому в качестве субъектов гражданских правоотношений выступают либо отдельные индивиды, либо определенные коллективы людей. Отдельные индивиды именуются в гражданском законодательстве гражданами. Наряду с отдельными индивидами в качестве субъектов гражданских правоотношений могут участвовать и организации, которые называются юридическими лицами.

Таким образом, субъектами гражданских правоотношений могут быть:

1. Граждане России, иностранные граждане и лица без гражданства (физические лица);

2. российские и иностранные юридические лица;

3. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования.

Все возможные субъекты гражданских правоотношений являются носителями гражданских прав и обязанностей и обладают такими качествами как правоспособность и дееспособность.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Создание юридического лица осуществляется путем первичной регистрации или путем реорганизации.

При регистрации создаваемого юридического лица в регистрирующий орган (в настоящее время эти органом является Министерство по налогам и сборам) предоставляются следующие документы:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ;
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством РФ;
- учредительные документы юридического лица;
- документ об уплате государственной пошлины.

На основании представленных заявителем документов принимается решение о государственной регистрации юридического лица с внесением соответствующей записи в государственный реестр юридических лиц. Со дня внесения данной записи в государственный реестр юридическое лицо считается созданным.

Государственная регистрация осуществляется в срок, не превышающий пяти дней со дня представления документов в регистрирующий орган.

Правовой основой деятельности любого юридического лица являются его учредительные документы: (состав учредительных документов для разных видов юридических лиц различен): устав,

учредительный договор, общее положение об организации данного вида.

Учредительный договор юридического лица заключается и вступает в силу с момента заключения, а устав утверждается его учредителями, и вступает в силу с момента регистрации самого юридического лица.

В учредительных документах юридического лица должны определяться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью, а также содержаться другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида.

Реорганизация является специфическим способом образования новых и прекращения действующих юридических лиц.

Реорганизация юридического лица осуществляется в следующих формах:

- слияние нескольких юридических лиц в одно;
- присоединение одного юридического лица к другому;
- выделение одного юридического лица из состава другого;
- преобразование организационно-правовой формы юридического лица.

При реорганизация юридического лица его права и обязанности переходят к вновь созданному в соответствии с передаточным актом, путем регистрации данных изменений в установленном законом порядке.

Ликвидация юридического лица влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

- в добровольном порядке (по решению его учредителей);
- в принудительном порядке (по решению суда).

3.3. Объекты гражданского права

Объектами гражданских правоотношений являются материальные и духовные блага, по поводу которых субъекты гражданского права вступают между собой в правовые отношения.

Классификация объектов гражданских прав:

- вещи, включая деньги и ценные бумаги;
- иное имущество, в том числе имущественные права;
- работы и услуги;

• информация;

• результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них;

• нематериальные блага.

В зависимости от оборотоспособности объекты гражданских прав делятся на:

• объекты, изъятые из оборота, отчуждение которых не допускается, которые должны быть прямо указаны в законе (например, ядерное оружие);

• объекты, ограниченные в обороте, которые могут принадлежать лишь определенным участникам оборота либо нахождение которых в обороте допускается по специальному разрешению (например, огнестрельное оружие);

• свободно обращаемые объекты, которые могут свободно отчуждаться в порядке универсального правопреемства (наследование, реорганизация юридического лица) либо иным способом.

Среди объектов гражданских прав особое место принадлежит вещам, что определяется, во-первых, их наибольшей распространенностью и, во-вторых, возникновением по поводу вещей правоотношений собственности.

Вещи – это материальные предметы внешнего по отношению к человеку окружающего мира. Ими являются как предметы материальной и духовной культуры, т.е. продукты человеческого труда, так и предметы, созданные самой природой и используемые людьми в своей жизнедеятельности, – земля, полезные ископаемые, растения и т. д. Важнейший признак вещей, благодаря которому они и становятся объектами гражданских прав, заключается в их способности удовлетворять те или иные потребности людей.

Юридическая классификация вещей:

1. Вещи движимые и недвижимые.

Движимые – вещи, не относящиеся к недвижимости, в том числе деньги, ценные бумаги;

Недвижимые – объекты, перемещение которых затруднено в связи с их связью с землей (земельные участки, леса, здания, сооружения, а также иное имущество, определяемое законом как недвижимость, – воздушные, морские суда, космические объекты);

2. Вещи, не ограниченные в обороте, ограниченные в обороте и изъятые из оборота.

3. Вещи потребляемые и непотребляемые.

Потребляемыми – являются такие вещи, которые в процессе их использования теряют свои полезные, потребительские качества полностью или по частям, например продукты питания.

Непотребляемые – вещи, которые в процессе их использования изнашиваются постепенно, в течении длительного времени (техническое оборудование, жилые дома и т.д.).

4. Вещи делимые и неделимые.

Неделимые – вещи, раздел которых невозможен без изменения их назначения (машина, музыкальные инструменты и т.д.).

Делимые – вещи, раздел которых возможен без изменения их назначения (жилой дом, топливо, материалы и т.д.).

5. Плоды, продукция и доходы.

3.4. Деньги и ценные бумаги

Деньги являются движимыми вещами. Официальным денежным средством на территории России является рубль. Главная особенность денег как объекта гражданских прав заключается в том, что они, будучи всеобщим эквивалентом, могут заменить собой в принципе любой другой объект имущественных отношений, носящих возмездный характер. Исключительное право выпуска наличных российских денег в обращение и изъятия их из обращения принадлежит Банку России.

Помимо денег в гражданском обороте участвуют иные денежные документы, особое место среди которых занимают ценные бумаги.

Ценная бумага представляет собой документ, удостоверяющий с соблюдением установленной формы и обязательных реквизитов имущественные права, осуществление или передача которых возможны только при его предъявлении, т.е. бумага признается ценной не в силу присущих ей свойств, а потому, что она подтверждает

Виды ценных бумаг:

- *Облигация* – ценная бумага, удостоверяющая право ее держателя на получение от лица, выпустившего облигацию, в предусмотренный ею срок ее номинальной стоимости или иного имущественного эквивалента.
- *Вексель* – ценная бумага, удостоверяющая ничем не обусловленное обязательство векселедателя либо иного указанного в

векселе плательщика выплатить по наступлении предусмотренного векселем срока определенную сумму владельцу векселя.

• *Чек* – ценная бумага, содержащая ничем не обусловленное письменное распоряжение чекодателя банку уплатить держателю чека указанную в нем сумму.

• *Акция* – ценная бумага, удостоверяющая право его держателя (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивиденда, на участие в управлении делами акционерного общества и на часть имущества, оставшегося после его ликвидации.

Задание 1. Перечисляя признаки юридического лица, студентка Соловьева назвала:

а) обособленное имущество;

б) организационное единство;

в) государственную регистрацию;

г) устав.

В чем ошиблась Соловьева?

Задание 2. Студенту Игнатьеву преподаватель предложил ответить на вопрос: «Какие законы и подзаконные нормативные правовые акты действуют на территории Российской Федерации?». Подумав, он сказал, что к законам относятся: Конституция РФ, законы субъектов Федерации, нормативные ведомственные акты органов исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. К подзаконным нормативным правовым актам, по его мнению, относятся: указы Президента РФ, различные постановления, договоры. Какие ошибки допустил Игнатьев?

Задание 3. Студент Краснов, отвечая на вопрос о том, «какие виды толкования норм права он знает?», назвал два вида: официальное и неофициальное. К первому виду он отнес нормативное, легальное и научное, ко второму – казуальное, житейское и аутентическое. В чем ошибся Краснов?

Задание 4. Студентке Савельевой было дано задание – расположить нормативные правовые акты по степени юридической силы:

а) закон о гражданстве РФ;

б) инструкция Минюста России;

в) постановление Совета Федерации;

г) Конституция РФ.

Как следует поступить Савельевой?

Задание 5. Между студентами Самарского ГАУ возник спор о том, какие нормы права следует считать разрешающими. Студент Егоров в качестве примера назвал ч. I ст. 63 ТК РФ, в которой говорится: «Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет». Студентка Шляпина, возражая ему, сослалась на п. 3 ст. 62 ГК РФ: «С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица». Кто из них прав?

Задание 6. К каким отраслям права (гражданскому праву, гражданскому процессуальному, семейному, трудовому, уголовному) относятся следующие институты права:

а) социальное партнерство в сфере труда;

б) право собственности и другие вещные права;

в) принудительные меры медицинского характера;

г) права и обязанности супругов;

д) пересмотр вступивших в законную силу судебных постановлений.

Задание 7. В начале учебного года ректором Самарского национального университета был издан приказ об организации учебного процесса в вузе. Накануне зимней учебно-экзаменационной сессии в дополнение к приказу по университету было издано распоряжение о порядке приема зачетов и экзаменов. К какому виду толкования норм права от носится данное распоряжение?

Задание 8. В Кинельский районный суд обратилась гражданка Сидорова с иском к гражданину Пинчуку о признании брака недействительным. В судебном заседании суд рассмотрел спор по существу и признал доводы истца, изложенные в исковом заявлении, убедительными. В связи с этим судом было принято решение о признании брака недействительным. К какому виду толкования норм права от носится данное решение?

Задание 9. Студент Агафонов в реферате на тему «Правоотношение и его структура» написал: «Юридическое лицо считается созданным с момента утверждения устава его учредителями (участниками)». Соответствует ли ее мнение действующему законодательству?

Задание 10. На зачете по правоведению, отвечая на вопрос о действии нормативных правовых актов во времени, студент

Головин сказал, что закон начинает действовать по истечении двух недель после его официального опубликования в печати, указы Президента РФ – через 10 дней после опубликования, постановления Правительства РФ – через 7 дней после опубликования, нормативные акты министерств и ведомств – со дня их подписания. Через какое время начинают действовать региональные законы и постановления?

Контрольные вопросы

1. Понятие и структура гражданско-правовых отношений.
2. Какие субъекты гражданского права вы знаете?
3. Назовите объекты гражданского права.
4. Что такое деньги и ценные бумаги?

4. Правонарушение и юридическая ответственность

4.1. Понятие и признаки правонарушения

Правонарушение – общественно опасное виновное деяние, (действие, бездействие), противоречащее нормам права и наносящее вред обществу

Деяние человека выражается или в виде конкретного действия, или в виде бездействия. Действие противоправно, если оно противоречит указанному в норме обязательному масштабу поведения. Бездействие – один из видов поведения. Оно противоправно, если закон предписывает действовать в соответствующих ситуациях. Правонарушение, будучи деянием, характеризуется как сознательный волевой акт выраженного внешне и воспринимаемого противоправного поведения. Правонарушение нарушает интересы, обусловливающие право и охраняемые им, и тем самым причиняет вред общественным и личным интересам, установленному правопорядку. Вред выражается в совокупности отрицательных последствий правонарушения, представляющих собой нарушение правопорядка, дезорганизацию общественных отношений и одновременно (хотя и не всегда) умаление, уничтожение какого-либо блага, ценности, субъективного права, ограничение пользования ими, стеснение поведения других субъектов, вопреки закону. В этом состоит социальная сущность вреда.

Признаки правонарушения:

1. Правонарушение – это поведение, выражающееся в действии (бездействии). Не могут считаться правонарушением мысли чувства.

2. Это не просто поведение, а волевое поведение человека. Наблюдается наличие волевых действий, т.е. действий, зависящих от воли и сознания участников. Нельзя назвать правонарушением поведение, неконтролируемое сознанием. В сознательном поведении могут быть элементы неосознанного автоматизма (например, выполнение некоторых производственных операций, в управлении машиной и т. п.). Однако и в подобных случаях вся деятельность в целом является сознательной. Автоматизм вырабатывается в результате сознательной деятельности, и потому ошибка в автоматических действиях свидетельствует о пороке сознания и может об-

разовать правонарушение. Поэтому правонарушениями являются варианты поведения только дееспособных людей.

3. Противоправность деяния. Это или нарушение запретов, или невыполнение обязанностей. Границу противоправности устанавливает государство. Деяние противоправно если оно представляет собой нарушение конкретной императивной юридической обязанности или использование права вопреки его назначению (злоупотребление правом). Это действие, запрещенное законом под страхом наступления неблагоприятных последствий, которые предусмотрены юридическими санкциями.

4. Правонарушение нарушает интересы, обусловливающие право и охраняемые им, и тем самым причиняет вред общественным и личным интересам, установленному правопорядку. Вред выражается в совокупности отрицательных последствий правонарушения, представляющих собой нарушение правопорядка, дезорганизацию общественных отношений и одновременно (хотя и не всегда) умаление, уничтожение какого-либо блага, ценности, субъективного права, ограничение пользования ими, стеснение свободы поведения других субъектов, вопреки закону. В этом состоит социальная сущность вреда. Вред – непременный признак каждого правонарушения. Характер вреда может различаться по объекту, размеру и другим признакам, но правонарушение всегда несет социальный вред.

5. Это деяния дееспособных, вменяемых лиц, т.е. тех, кто достиг установленного законом возраста (как правило, 14-16 лет) и способен отдавать отчёт в своих действиях.

6. Виновность – индивид осознает, что действует противоправно, виновно (с умыслом или по неосторожности). Характеризует психическое отношение субъекта к совершённому правонарушению. Таким образом, важнейшим признаком правонарушения является наличие вины, т.е. умысла или неосторожности в совершении неправомерного деяния.

7. Наказуемость. Этот признак также можно отнести к признакам правонарушения потому, что за совершение любого правонарушения должна быть предусмотрена юридическая ответственность. Характеризуется тем, что, правонарушение запрещено законодателем именно под угрозой применения наказания и, тем, что, лица, преступившие такой запрет, подвергаются реальному претерпеванию наказания.

Состав правонарушения – это то, из чего слагается правонарушение, совокупность образующих его частей, или элементов, его структура.

Объектом правонарушения считаются явления окружающего мира, на которые направлено противоправное деяние. Об объекте конкретного правонарушения можно говорить предметно: объектом посягательства являются жизнь человека, его здоровье, имущество гражданина, организации, атмосфера, загрязняемая правонарушителем и т.п. Наиболее общим объектом правонарушения является правопорядок.

Субъектом правонарушения признается лицо, совершившее виновное противоправное деяние. Им может быть физическое лицо или юридическое лицо. Важно, чтобы они обладали всеми необходимыми для субъекта права качествами (правоспособностью, дееспособностью, деликтоспособностью).

Объективная сторона правонарушения – внешнее проявление противоправного деяния, его общественно вредные последствия. Именно по такому проявлению можно судить о том, что произошло, где, когда и какой вред причинен. Элементами объективной стороны правонарушения являются:

- деяние (действие или бездействие);

-противоправность, т.е. противоречие его предписаниям правовых норм;

- вред, причиненный деянием, т.е. неблагоприятные и потому нежелательные последствия, наступающие в результате правонарушения (утрата здоровья, имущества, умаление чести и достоинства, уменьшение доходов государства и др.);

- причинная связь между деянием и наступившим вредом, т.е. такая связь между ними, в силу которой деяние с необходимостью порождает вред.

- место, время, способ, обстановка совершения деяния.

Субъективная сторона. Ее составляют вина, мотив, цель. Вина – это психическое отношение лица к совершенному им общественно-опасному деянию, предусмотренному нормативно-правовыми актами, и его общественно опасным последствиям. Элементами вины являются сознание и воля, которые образуют ее содержание. Значит, вина характеризуется двумя компонентами: интеллектуальным и волевым. Различные сочетания интеллектуального и волевого элементов, предусмотренные законом, образу-

ют две формы вины – умысел и неосторожность. Вина реально существует только в определенных законодателем формах и видах, вне их вины быть не может. Уголовное законодательство рассматривает деление умысла на прямой и косвенный (ст. 25 УК РФ).

Преступление признается совершенным с прямым умыслом, если лицо сознавало общественную опасность своих действий (бездействия), предвидело возможность или неизбежность наступления общественно опасных последствий и желало их наступления. Преступление признается совершенным с косвенным умыслом, если лицо осознавало общественную опасность своих действий (бездействия), предвидело возможность наступления общественно опасных последствий, не желало, но сознательно допускало эти последствия либо относилось к ним безразлично.

Неосторожность – индивид предвидел наступление общественно опасных последствий, но надеялся на их предотвращение, либо не предвидел, но мог и должен был предвидеть. Деяния, совершенные по неосторожности, делятся в уголовном праве на совершенные по легкомыслию и по небрежности (ст.26 УК РФ). Преступление признается совершенным по легкомыслию, если лицо предвидело возможность наступления общественно опасных последствий своих действий (бездействия), но без достаточных к тому оснований самонадеянно рассчитывало на предотвращение этих последствий.

Преступление признается совершенным по небрежности, если лицо не предвидело возможности наступления общественно опасных последствий своих действий (бездействия), хотя при необходимой внимательности и предусмотрительности должно было и могло предвидеть эти последствия.

Субъективная сторона позволяет отличить правонарушение от казуса (случая). *Казус* – это факт, который возникает не в связи с волей и желанием лица. Казус может быть как природным явлением (наводнение, пожар), так и результатом проступков других людей и даже результатом своих собственных действий, которые человек не осознавал либо не предвидел возможные последствия. Казус – это всегда невиновное причинение вреда, хотя по некоторым формальным признакам случай сходен с правонарушением. Будучи лишен вины (умышленной или неосторожной), он не влечет ответственности лица, по отношению к которому рассматривается.

Правонарушения подразделяются на преступления и проступки. ***Преступления*** – это общественно опасные виновные деяния, предусмотренные уголовным законодательством. ***Проступки*** – противоправные деяния, имеющие меньшую степень опасности по сравнение с преступлением.

Виды проступков:

- *административные проступки* – противоправное, виновное (умышленное или неосторожное) действие либо бездействие должностного лица, посягающее на личность, права и свободы человека и гражданина, здоровье и санитарно-биологическое благополучие населения, общественную нравственность, окружающую среду, установленный порядок осуществления государственной власти, общественный порядок и общественную безопасность, собственность, законные экономические интересы физических и юридических лиц, общество и государство, за которое законодательством предусмотрена административная ответственность;

- *дисциплинарные проступки* – противоправное, виновное неисполнение, или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей, влекущее за собой применение дисциплинарного воздействия, а также иных мер правового воздействия, предусмотренных в законодательстве о труде;

- *гражданские проступки* – правонарушения, совершаемые в сфере имущественных и таких неимущественных отношений, которые представляют для человека духовную ценность (честь, достоинство, авторство).

4.2. Понятие, принципы и виды юридической ответственности

Юридическая ответственность – это применение мер государственного принуждения к нарушителю за совершение противоправного деяния.

Принципы юридической ответственности:

Принцип законности заключается в том, чтобы юридическая ответственность возлагалась лишь за деяния, предусмотренные законом, и только в пределах закона. Лишь та ответственность носит законный характер, которая возложена в полном соответствии со всеми процессуальными нормами. Принцип законности выра-

жается формулой «без закона нет ни преступления, ни наказания» и требованием соблюдения закона всеми субъектами права независимо от их социального, должностного, имущественного положения, вероисповедания. Законность состоит ив том, что конкретная мера юридической ответственности строго ограничена пределами санкции правовой нормы и при ее реализации может быть смягчена, но не усилена.

Принцип справедливости выражает требование соразмерности между деянием и воздаянием за него. В ст. 6 Уголовного кодекса Российской Федерации закреплено, что наказание и иные меры уголовно-правового характера, применяемые к лицу, совершившему преступление, должны быть справедливыми, т.е. соответствовать характеру и степени общественной опасности преступления, обстоятельствам его совершения и личности виновного. Воздаяние при этом должно соответствовать характеру и степени вредности правонарушения. Непомерно строгие наказания влекут недоверие общества к справедливости законодателей и правоприменителей. Юридическая ответственность должна обеспечивать возмещение ущерба, причиненного правонарушением. Нельзя за проступки устанавливать уголовное наказание. Закон, устанавливающий ответственность либо усиливающий ее, не может иметь обратной силы.

Принцип ответственности за вину указывает, что за совершенное правонарушение отвечает лишь тот, кто является виновником. Вина является основанием юридической ответственности. Индивид несет ответственность лишь за свое собственное поведение. Недопустимо перенесение юридической ответственности с виновного на другого субъекта. При возложении мер юридической ответственности на виновное лицо требуется максимально оградить его семью от неблагоприятного влияния, с этим связанного (в частности, об этом ч. 3 ст. 60 УК РФ).

Принцип неотвратимости наказания требует, чтобы ни одно правонарушение, тем более преступление не оставалось безнаказанным. Важна не суровость наказания, а его неминуемость. Все противоправные деяния должны раскрываться, виновные нести ответственность.

Презумпция невиновности – каждый гражданин является невиновным, пока не будет доказано обратное.

Юридическая ответственность бывает следующих видов:

• *административная* ответственность – юридическая ответственность, наступающая за совершение административного правонарушения (проступка). Субъектом административного правонарушения может быть физическое или юридическое лицо. Причем юридическое лицо признается виновным в совершении административного правонарушения, если будет установлено, что у него имелась возможность для соблюдения правил и норм, за нарушение которых Кодексом об административных правонарушениях РФ или законами субъектов РФ предусмотрена административная ответственность, но данным лицом не были приняты все зависящие от него меры по их соблюдению. В соответствии сост. 2.3. КоАП РФ административной ответственности подлежит лицо, достигшее к моменту совершения административного правонарушения возраста шестнадцати лет.

• *дисциплинарная* ответственность – один из видов юридической ответственности по трудовому праву, которую можно рассматривать в двух аспектах:

- как определенную реакцию государства на дисциплинарный проступок в сфере трудовых отношений;

- как последствие неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей конкретного работника, которое заключается в применении санкций к нарушителю трудовой дисциплины и их реализации.

На работника, совершившего дисциплинарный проступок, возлагается ответственность руководителем организации, который обладает распорядительно-дисциплинарной властью по отношению к работнику. Другие лица обладают таким же правом, если это предусмотрено в уставе организации или уполномочены работодателем (ст. 20 ТК РФ). Дисциплинарный проступок – это виновное противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовой обязанности работником. В результате совершения дисциплинарного проступка наступает вред, установленный внутренним трудовым распорядком при наличии причинной связи между противоправным деянием (бездействием) и ущербом. Вред может выражаться в материальном ущербе (материальный состав) и в отсутствии оного (формальный состав), например, при небольшом по времени опоздании на работу. В ТК РФ установлены меры дисциплинарного взыскания: замечание, выговор, увольнение.

• *гражданско-правовая* ответственность – одна из форм государственного принуждения, связанная с применением санкций имущественного характера, направленных на восстановление нарушенных прав и стимулирование нормальных экономических отношений юридически равных участников гражданского оборота.

• *договорная* ответственность – наступает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств, возникших из договора.

• *внедоговорная* ответственность – наступает в случае вреда или убытков потерпевшему, лицом, не состоящим с ним в договорных отношениях (например, причинение вреда имуществу потерпевшего путем совершения преступления);

• *долевая* – когда каждый должник несет ответственность в определенной установленной законом или договором доле;

• *солидарная* – наступает только в случаях, предусмотренных законом или договором (например, в случае причинения гражданину вреда несколькими лицами он может полностью возместить убытки за счет того или тех причинителей вреда, у которых есть для этого необходимое имущество или денежные средства);

• *субсидиарная* – имеет место тогда, когда в обязательстве участвуют два должника, один из которых является основным, а другой – дополнительным (субсидиарным). К субсидиарному должнику можно предъявить требование только тогда, когда основной должник отказался удовлетворить требования кредитора или кредитор не получил от него в разумные сроки ответа на предъявленное требование.

• *ответственность должника за действия третьих лиц* – имеет место в тех случаях, когда исполнение обязательства возложено должником на третье лицо. Кредитор может предъявить свое требование, вытекающее из неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства, только к своему должнику, но не к третьему лицу, которое не исполнило или ненадлежащим образом исполнило обязательство. (например, если подрядчик возложил на субподрядчика исполнение части работ, которые он обязался выполнить по договору с заказчиком, то подрядчик несет ответственность перед заказчиком за ненадлежащее выполнение указанных работ субподрядчиком).

• уголовная ответственность наступает за совершение деяния, предусмотренные уголовным законом. Она характеризуется наиболее жесткими санкциями, в числе которых лишением свободы, применяется исключительно в судебном порядке. Порядок ее наложения крайне детализирован.

• *материальная* ответственность наступает за ущерб, причиненный предприятию, организации, учреждению рабочими и служащими при исполнении ими своих трудовых обязанностей.

Задание 1. Васильев, расстроившись из-за проигрыша своей любимой футбольной команды, стал нецензурно оскорблять находящихся рядом с ним граждан. На требование прибывшего сотрудника полиции прекратить нецензурную брань он ответил отказом, продолжая нарушать общественный порядок. В связи с этим Васильева доставили в отделение полиции, где был составлен протокол об административном правонарушении, а также на него был наложен административный штраф в размере 3 тысяч рублей. Правомерны ли действия сотрудников полиции?

Задание 2. При проезде поста ГИБДД инспектором Свиридовым был остановлен для проверки документов автомобиль, водителем которого являлся гражданин Васильев. При проверке документов на груз Свиридову показалось, что Васильев находится в состоянии алкогольного опьянения. В связи с этим он предложил водителю пройти, в соответствии с установленным порядком, освидетельствование на состояние опьянения. Васильев отказался от прохождения освидетельствования, пояснив, что он вообще не употребляет спиртные напитки на протяжении довольно длительного периода времени. На работе он характеризуется положительно и за последние 10 лет не совершил ни одной аварии. Как поступить в данной ситуации?

Задание 3. Самсонов, занимающийся реализацией пиротехнических изделий в киоске, взял на хранение табачные изделия у продавца табачного киоска, который находился недалеко. В результате проведенной проверки было установлено, что Самсонов осуществлял предпринимательскую деятельность без государственной регистрации. Можно ли привлечь Самсонова к административной ответственности?

Задание 4. Несовершеннолетние Крапин, Сакранов, Шведов и Григоров, находясь в сквере, распивали спиртные напитки. Проходившие мимо дружинники задержали и доставили указанных лиц в опорный пункт охраны порядка. Старшим наряда дружинников было произведено административное задержание на четыре часа нарушителей, составлен протокол об административном задержании и произведен личный досмотр вещей, находящихся у задержанных лиц. По истечении четырех часов Крапин, Сакранов, Шведов и Григоров были освобождены, а составленный в отношении них материал направлен в суд. Правомерны ли действия дружинников?

Задание 5. 15-летний Свешников, находясь на отдыхе в пансионате «Березки», в близлежащем лесу разорил муравейник. Сотрудник частного охранного агентства «Феникс» Железнов, осуществляющий охрану территории пансионата, оказался свидетелем происшествия. Возмущенный происходящим он предупредил Свешникова о недопустимости подобного поведения в дальнейшем. Правомерны ли действия Железнова?

Задание 6. 15-летний Иванов взрывал пиротехнику в квартире, будучи один дома и повредил санитарно-техническое оборудование квартиры. Недовольные шумом, соседи вызвали техника – смотрителя ДЕЗа, который составил акт осмотра поврежденного оборудования в указанном помещении, сделал устное замечание Иванову и попросил последнего пройти с ним в отделение полиции для составления протокола об административном правонарушении. Правомерны ли действия техника-смотрителя?

Задание 7. Фадеева, имеющая 8-летнего сына и 15-летнюю дочь, административной комиссией г.о. Кинель за участие в несанкционированном митинге была привлечена к административной ответственности в виде административного ареста сроком на 10 суток. Правомерно ли данное наказание?

Задание 8. Пенсионерка Серова торговала цветами на площади Куйбышева в г. Самара. За нарушение правил торговли сотрудниками ОВД в отношении нее был составлен протокол об административном правонарушении. Вскоре она была вызвана на очередное заседание административной комиссии. Учитывая ее материальное положение, а также глубокое раскаяние в содеянном, комиссия решила привлечь Серову к административной ответственности в виде замечания. Правомерны ли действия комиссии?

Задание 9. Инспектор ГИБДД Гаврилов заметил стоящую на тротуаре легковую машину, которая мешала пешеходам. Не дождавшись владельца указанной автомашины, полицейский произвел эвакуацию транспортного средства. Правомерны ли действия инспектора?

Задание 10. Савельев, работая заместителем директора научно-исследовательского института, одновременно являлся ответственным за гражданскую оборону. В связи, с чем должен был обеспечить надлежащее хранение средств индивидуальной защиты. При проведении плановой проверки выяснилось, что Савельев разместил противогазы и другое имущество гражданской обороны в книжном шкафу, предназначенном для хранения специальной литературы. Можно ли привлечь Савельева к административной ответственности?

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и признаки правонарушения.
2. Понятие, принципы и виды юридической ответственности.
3. Какие цели юридической ответственности вы знаете?

5. Основы конституционного права

5.1. Общая характеристика Конституции РФ

Конституция (от лат. constitutio – «установление») – основной закон государства, закрепляющий главные начала государственного строя страны.

Первой в истории писаной конституцией стала принятая в 1787 г. Конституция США, действующая до настоящего времени. Первыми европейскими конституциями были Конституции Польши и Франции 1791 г. Первой конституцией России была Конституция РСФСР 1918 г.

Будучи основным законом государства, конституция отличается от всех других действующих нормативных правовых актов как порядком ее принятия, так и содержанием. Конституция обычно принимается либо самим народом путем всенародного голосования, либо от имени народа его представителями.

По своему содержанию конституция охватывает все сферы жизни общества – политическую, экономическую, социальную и другие, устанавливая в них базовые основы общественных отношений.

В отличие от всех других нормативных правовых актов, конституционное регулирование общественных отношений носит всеохватывающий характер.

Принимаемая народом или от его имени и включающая предписания, носящие базовый, основополагающий характер, конституция является правовым актом, имеющим учредительный характер. Она свободна от каких-либо правовых ограничений, свойственных другим нормативным правовым актам. Это означает, что в государстве не может быть какого-то правового акта, которому должна соответствовать конституция и который мог бы ограничивать установления норм конституции.

Как основной закон конституция обладает ***особыми юридическими свойствами***:

1. Конституция – высший закон, обладающий верховенством над всеми другими законами. В ч. 2 ст. 4 Конституции РФ установлено, что Конституция имеет верховенство на всей территории Российской Федерации (основополагающие общественные отношения регулируются конституционными нормами). Тем самым

обеспечивается реальность и незыблемость прав и свобод граждан, их надежный правовой статус, юридическая защищенность. Верховенство конституции означает также ее всеобщность, исключающую неурегулированность основным законом наиболее существенных областей жизни общества.

Конституция имеет высшую юридическую силу по отношению ко всем другим нормативным правовым актам.

2. Конституция устанавливает важнейшие нормы права. Конституция служит юридической базой, правовой основой, ядром всей правовой системы государства.

Ее нормы играют направляющую роль для всей системы права и системы законодательства, действующего в стране.

Большинство конституционных положений осуществляется, конкретизируется именно путем текущего нормотворчества, основные направления которого также часто указываются в основном законе.

3. Стабильность. Она достигается специальным, усложненным порядком ее изменения, внесения поправок, который отличается от режима изменения обыкновенных законов.

Согласно действующей Конституции РФ (ст. 134) предложения о поправках и пересмотре Конституции РФ могут вносить Президент РФ, Совет Федерации, Государственная Дума, Правительство РФ, законодательные (представительные) органы субъектов Российской Федерации, а также группа численностью не менее 1/5 членов Совета Федерации или депутатов Государственной Думы.

Конституция РФ (ст. 135) устанавливает, что некоторые ее главы вообще не могут быть пересмотрены, пока она действует. Это относится к гл. 1, посвященной основам конституционного строя, гл. 2, закрепляющей права и свободы человека и гражданина, а также к гл. 9 «Конституционные поправки и пересмотр Конституции». Если предложение о пересмотре положений этих глав Конституции будет поддержано тремя пятыми голосов от общего числа членов СФ и депутатов ГД, то в соответствии с федеральным конституционным законом созывается Конституционное Собрание, которое либо подтверждает неизменность Конституции, либо разрабатывает проект новой конституции. Этот проект принимается Конституционным Собранием 2/3 голосов от общего числа его членов или выносится на всенародное голосование, при проведении которого конституция считается принятой, если за нее

проголосовало более половины избирателей, принявших участие в голосовании, при условии, что в нем приняло участие более половины избирателей.

Изменения в ст. 65 Конституции РФ, определяющую состав Российской Федерации, вносятся на основании федерального конституционного закона о принятии в Российскую Федерацию и образовании в ее составе нового субъекта Российской Федерации, об изменении конституционно-правового статуса субъекта Российской Федерации. В случае изменения наименования республики, края, области, города федерального значения, автономной области, автономного округа новое наименование субъекта Российской Федерации подлежит включению в ст. 65 Конституции РФ, в которой содержится перечень всех ее субъектов (ст. 137 Конституции РФ).

4. Особая охрана конституции, которая осуществляется всей системой органов государственной власти. Согласно Конституции РФ (ст. 80) гарантом Конституции является Президент. Он обязан соблюдать и защищать Конституцию (ст. 82). Он вправе приостанавливать действие актов органов исполнительной власти субъектов Федерации, если они противоречат федеральной Конституции.

Особую роль в деле охраны конституции играет Конституционный Суд РФ, создаваемый в соответствии со ст. 125 Конституции РФ.

В РФ в соответствии с ее федеративным устройством действуют два вида конституций: Конституция РФ и конституции республик в составе Российской Федерации. Конституции республик в составе РФ определяют на основе федеральной Конституции статус республик: основы взаимоотношений с Федерацией, полномочия, систему их органов государственной власти, избирательную систему, организацию местного самоуправления и другие основы устройства республик. Все другие нормативные акты республик не могут противоречить их конституциям, которые имеют высшую юридическую силу по отношению к другим актам этих республик. В свою очередь, верховенство федеральной конституции означает обязательность соответствия ей конституций республик в составе РФ.

Конституция Российской Федерации 1993 г.

Действующая Конституция РФ была принята 12 декабря 1993 г. всенародным голосованием и вступила в действие со дня ее опубликования 25 декабря того же года.

Проект конституции был подготовлен Конституционным Совещанием, созванным по решению Президента РФ, который внес его на всенародное голосование. Оно проводилось 12 декабря 1993 г. в соответствии с Положением о всенародном голосовании по проекту Конституции РФ, утвержденным Указом Президента. Согласно этому Положению конституция считалась одобренной, если за ее принятие проголосовало большинство избирателей, принявших участие в голосовании, при условии, что участие в голосовании приняли более половины зарегистрированных избирателей.

С тех пор Конституция РФ подвергалась редактированию:

1. Первоначальная редакция от 12.12.1993 вступила в силу 25.12.1993 – со дня официального опубликования (Российская газета, 25.12.1993; в СЗ РФ не опубликована).

2. Вторая редакция вступила в силу 13.01.1996 – со дня официального опубликования Указа Президента РФ № 20 от 9.01.1996 (РГ, 13 января 1996; СЗ РФ, 1996, № 3, ст. 152).

3. Третья редакция – вступила в силу 23.02.1996 – по истечении 7 дней со дня опубликования в РГ Указа Президента РФ № 173 от 10.02.1996 (РГ, 15 февраля 1996; СЗ РФ, 1996, № 7, ст. 676).

4. Четвёртая редакция вступила в силу 22.06.2001 – по истечении 7 дней со дня опубликования в РГ Указа Президента РФ № 679 от 9.06.2001 (РГ, 14 июня 2001; СЗ РФ, 2001, № 24, ст. 2421).

5. Пятая редакция вступила в силу 7.08.2003 – по истечении 7 дней со дня опубликования в РГ Указа Президента РФ № 841 от 25.07.2003 (РГ, 30 июля 2003; СЗ РФ, 2003, № 30, ст. 3051).

6. Шестая редакция вступила в силу 1.12.2005 – со дня образования нового субъекта Российской Федерации – Пермского края на основании Федерального конституционного закона от 25 марта 2004 г. № 1-ФКЗ (РГ, 26 марта 2004; ПГ, 27 марта 2004; СЗ РФ, 2004, № 13, ст. 1110).

7. Седьмая редакция вступила в силу 1.01.2007 – со дня образования нового субъекта Российской Федерации – Красноярского края на основании Федерального конституционного закона от 14 октября 2005 г. № 6-ФКЗ (РГ, 19 октября 2005; ПГ, 19 октября 2005; СЗ РФ, 2005, № 42, ст. 4212).

8. Восьмая редакция вступила в силу 1.07.2007 – со дня образования нового субъекта Российской Федерации – Камчатского края на основании Федерального конституционного закона от 12 июля 2006 г. № 2-ФКЗ (РГ, 15 июля 2006; ПГ, 20 июля 2006; СЗ РФ, 2006, № 29, ст. 3119).

9. Девятая редакция вступила в силу 1.01.2008 – со дня образования нового субъекта Российской Федерации – Иркутской области на основании Федерального конституционного закона от 30 декабря 2006 г. № 6-ФКЗ (РГ, 11 января 2007; СЗ РФ, 2007, № 1, ст. 1).

10. Десятая редакция вступила в силу 1.03.2008 – со дня образования нового субъекта Российской Федерации – Забайкальского края на основании Федерального конституционного закона от 21 июля 2007 г. № 5-ФКЗ (РГ, 27 июля 2007; ПГ, 26 июля 2007; СЗ РФ, 2007, № 30, ст. 3745).

11. Одиннадцатая редакция вступила в силу 31.12.2008 – со дня официального опубликования Законов РФ о поправках к Конституции РФ от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ «Об изменении срока полномочий Президента Российской Федерации и Государственной Думы» (РГ, 31 декабря 2008; ПГ, 31 декабря 2008; СЗ РФ, 2009, № 1, ст. 1) и от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ «О контрольных полномочиях Государственной Думы в отношении Правительства Российской Федерации» (РГ, 31 декабря 2008; ПГ, 31 декабря 2008; СЗ РФ, 2009, № 1, ст. 2). Конституция опубликована целиком в 11-й редакции в РГ за 21 января 2009, ПГ за 23 января 2009 и СЗ за 26 января 2009 № 4 ст. 445.

12. Двенадцатая редакция вступила в силу 6.02.2014 – со дня официального опубликования Закона РФ о поправке к Конституции РФ от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ «О Верховном Суде Российской Федерации и прокуратуре Российской Федерации» (Официальный интернет-портал правовой информации, 6 февраля 2014, №0001201402060001; РГ, 7 февраля 2014; ПГ, 12 февраля 2014 (спецвыпуск); СЗ РФ, 2014, № 6, ст. 548) – портал был включён в число официальных источников опубликования законом от 21.10.2011, вступившим в силу 10.11.2011. Конституция опубликована целиком в 12-й редакции на Официальном портале 26 февраля 2014, №0001201402260002.

13. Тринадцатая редакция вступила в силу 01.04.2014 – со дня вступления в силу Договора между Российской Федерацией и Республикой Крым о принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в ее составе новых субъектов, ратифицированного Федеральным законом от 21 марта 2014 г. № 36-ФЗ «О ратификации Договора между Российской Федерацией и Республикой Крым о принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов» (Официальный портал, 21 марта 2014, № 0001201403210015; РГ, 24 марта 2014; ПГ, 28 марта 2014; СЗ РФ, 2014, 24 марта, № 12, ст. 1202) на основании Федерального конституционного закона от 21 марта 2014 г. № 6-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов Республики Крым и города федерального значения Севастополя» (Официальный портал, 21 марта 2014, № 0001201403210014; РГ, 24 марта 2014; ПГ, 28 марта 2014; СЗ РФ, 2014, 24 марта, № 12, ст. 1201). Конституция опубликована целиком в 13-й редакции на Официальном портале 11 апреля 2014, № 0001201404110001.

14. Четырнадцатая редакция вступила в силу 22.07.2014 – со дня официального опубликования Закона РФ о поправке к Конституции РФ от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ «О Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации» (Официальный портал, 22 июля 2014, № 0001201407220002; РГ, 23 июля 2014; ПГ, СЗ РФ, 2014, 28 июля, № 30, ст. 4202). Конституция опубликована целиком в 14-й редакции на Официальном портале 1 августа 2014, № 0001201408010002.

15. Пятнадцатая редакция вступила в силу 04.04.2019 – по истечении 7 дней со дня опубликования на Официальном портале Указа Президента РФ № 130 от 27.03.2019 (Официальный интернет-портал правовой информации (www.pravo.gov.ru), 2019, 27 марта, № 0001201903270019); ПГ, СЗ РФ, 2019, 1 апреля, № 13, ст. 1390; в РГ не опубликован).

16. Шестнадцатая редакция вступила в силу 04.07.2020 на основании Указа Президента РФ № 445 от 03.07.2020 (Официальный интернет-портал правовой информации (www.pravo.gov.ru), 2020, 3 июля, № 0001202007030012; РГ, 4 июля 2020; СЗ РФ, ПГ) по итогам общероссийского голосования 01.07.2020; Закон о поправке к

Конституции (но не сама поправка) вступил в силу 14.03.2020 – со дня официального опубликования Закона РФ о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти» (Официальный портал, 14 марта 2020, №0001202003140001; РГ, 16 марта 2020; ПГ, СЗ РФ, 2020, 16 марта, № 11, ст. 1416). Конституция опубликована целиком в 16-й редакции на Официальном портале 4 июля 2020, № 0001202007040001 и в Российской газете, 4 июля 2020.

17. Семнадцатая редакция – Президент РФ Владимир Путин подписал федеральные конституционные законы о принятии в состав России ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей и образовании в составе РФ четырех новых субъектов (Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ, Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 г. № 6-ФКЗ, Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 г. № 7-ФКЗ, Федеральный конституционный закон от 4 октября 2022 г. № 8-ФКЗ). 3 октября проекты законов были одобрены Госдумой, а вчера – на заседании Совета Федерации РФ.

Конституция РФ 1993 г. состоит из преамбулы и двух разделов. Раздел первый содержит девять глав:

РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ

Глава 1. Основы конституционного строя.

Глава 2. Права и свободы человека и гражданина.

Глава 3. Федеративное устройство.

Глава 4. Президент Российской Федерации.

Глава 5. Федеральное Собрание.

Глава 6. Правительство Российской Федерации.

Глава 7. Судебная власть и прокуратура.

Глава 8. Местное самоуправление.

Глава 9. Конституционные поправки и пересмотр конституции.

РАЗДЕЛ ВТОРОЙ

Заключительные и переходные положения.

5.2. Основы конституционного строя России

К основам конституционного строя, согласно Конституции РФ, относятся прежде всего фундаментальные принципы, которые присущи каждому демократическому государству. В их число входит демократизм, выражающийся в народном суверенитете, принцип разделения властей, идеологическое и политическое многообразие, признание и гарантирование местного самоуправления, а также провозглашение правового государства, воплощением которого является конституционное государство, т.е. такое, в котором обеспечивается его подчинение праву. Основу конституционного государства составляют и признание им человека, его прав и свобод высшей ценностью, и социальное рыночное хозяйство, в рамках которого главным образом осуществляются производство и распределение товаров и благ.

В Конституции РФ указывается (ст. 3), что носителем суверенитета и единственным источником власти в Российской Федерации является ее многонациональный народ. Это означает, что Россия провозглашается государством народовластия или, иначе говоря, демократическим государством.

Народ Российской Федерации осуществляет свою власть как непосредственно, так и через органы государственной власти и органы местного самоуправления (ч. 2 ст. 3 Конституции).

Одной из руководящих идей демократической организации государства, важнейшей предпосылкой верховенства права и обеспечения свободного развития человека является принцип разделения властей. Он служит одним из основных устоев действующей Конституции РФ. В ст. 10 предусмотрено, что государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и судебную; органы каждой из этих ветвей власти самостоятельны. Они не вправе выходить за пределы полномочий, установленных для них Конституцией РФ и законом. Ни одна из трех ветвей власти не может ущемить или подчинить себе другие и обязывает действовать в условиях взаимопонимания и взаимосотрудничества.

Демократия в Российской Федерации осуществляется на основе принципа политического многообразия. Это означает создание возможностей оказывать влияние на политический процесс всем социально-политическим или иным организациям, деятель-

ность которых имеет политический аспект и находится в рамках Конституции.

В Российской Федерации (ч. 3 ст. 13) признаются политическое многообразие, многопартийность. Общественные объединения равны перед законом. Запрещается создание и деятельность общественных объединений, цели или действия которых направлены на насильственное изменение основ конституционного строя и нарушение целостности Российской Федерации, подрыв безопасности государства, создание вооруженных формирований, разжигание социальной, расовой, национальной и религиозной розни.

Политический плюрализм несовместим с идеологическим единообразием. Он может реализовываться лишь в условиях идеологического многообразия. Поэтому при политическом плюрализме практически невозможно существование государственной и обязательной идеологии (ч. 2 ст. 13).

Конституция РФ (ст. 2) рассматривает человека, его права и свободы в качестве высшей ценности. Тем самым она декларирует свое понимание взаимоотношений государства и личности, выдвигая на передний план именно личность. Уважение к личности и ее защита являются неотъемлемым атрибутом конституционного государства, его обязанностью.

Признание человека, его прав и свобод высшей ценностью является фундаментальной чертой конституционного строя Российской Федерации, образующей основу не только конституционно организованного общества, но и правовой защиты этого общества от возрождения попыток подавления личности, ущемления ее прав, игнорирования индивидуальных интересов и потребностей людей.

В соответствии с Конституцией (ст. 1) Российская Федерация является правовым государством. Сущность идеи правового государства – его последовательный демократизм, утверждение суверенитета народа как источника власти, подчинение государства обществу. Правовым является такое государство, которое признает в качестве своих непременных особенностей и институтов разделение властей, независимость суда, законность управления, правовую защиту граждан от нарушения их прав государственной властью и возмещение ущерба, нанесенного им публичным учреждением. Главное в идее правового государства – связанность государства

правом, гарантирующая предсказуемость и надежность действий государства, подчинение государства праву, защиту граждан от возможного произвола со стороны государства и его органов.

Правовое государство гарантируется прежде всего тем, что оно само ограничивает себя действующими в нем правовыми нормами, которым обязаны подчиняться все без исключения государственные органы, должностные лица, общественные объединения и граждане. Его важнейшим принципом является верховенство права.

Верховенство права означает прежде всего верховенство закона. Оно выражается в том, что главные, ключевые, основополагающие общественные отношения регулируются законами.

Важнейшей предпосылкой формирования правового государства и одновременно характерной его чертой является наличие целостной системы законодательства, охватывающей все сферы жизни общества. Отсюда, требуется прежде всего динамичное, своевременное правовое регулирование общественных отношений.

Экономической основой конституционного строя Российской Федерации является находящееся в стадии становления социальное рыночное хозяйство, в рамках которого производство и распределение товаров и благ осуществляются в основном посредством рыночных отношений. Участниками этих отношений выступают субъекты хозяйствования, конкурирующие между собой. Государство поддерживает эту конкуренцию, а также принимает меры к предотвращению монопольных привилегий и осуществляет соответствующий контроль. «В Российской Федерации, – указывается в Конституции (ч. 1 ст. 8), – гарантируется единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности».

Конституция РФ (ч. 2 ст. 8) исходит из того, что экономической системе Российской Федерации присуща собственность в ее различных формах - частной, государственной, муниципальной и др.

В Конституции также устанавливается (ст. 9), что земля и другие природные ресурсы могут находиться в частной, государственной, муниципальной и иных формах собственности. Они используются и охраняются в Российской Федерации как основа жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории.

К основам конституционного строя, закрепленным Конституцией РФ, относятся и федерализм, суверенность государства и республиканская форма правления. Следует заметить, что эти институты не являются определяющими для характеристики России как конституционного государства. Ведь конституционные государства – это и республики в составе Российской Федерации, хотя они не федеративные и не суверенные государства.

Вторая глава Конституции Российской Федерации посвящена правам и свободам человека и гражданина. В ней названы лишь основные права и свободы, т.е. конституционные права и свободы.

Исходным началом действующего конституционного законодательства является признание человека, его прав и свобод высшей ценностью. Конституция исходит из признания основных прав и свобод человека неотчуждаемыми и принадлежащими каждому от рождения (ч. 2 ст. 17).

В Российской Федерации права и свободы человека и гражданина реализуются на основе равноправия. В ст. 19 Конституции РФ указывается три основных его аспекта: равенство всех перед законом и судом; равенство прав и свобод человека и гражданина независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств; равноправие мужчины и женщины. В соответствии с Конституцией РФ (ст. 2, 17, 19, 45) главным гарантом прав и свобод человека и гражданина выступает государство.

Вместе с тем Конституция требует правомерного использования своих прав и свобод каждым человеком. В ч. 3 ст. 17 Конституции предусматривается, что осуществление прав и свобод человека и гражданина не должно нарушать права и свободы других лиц.

Правовой статус личности характеризуется не только правами и свободами, но и обязанностями. Конституция Российской Федерации закрепляет основные обязанности человека и гражданина, в которых выражены наиболее важные требования государства к человеку и гражданину, осуществление которых обеспечивает нормальное функционирование самого государства и жизнедеятельность общества. В их число входят соблюдение конституции и законов (ч. 2 ст. 15); обязанность каждого платить законно уста-

новленные налоги и сборы (ст. 57); обязанность каждого сохранять природу и окружающую среду, бережно относиться к природным богатствам (ст. 58). Долгом и обязанностью каждого гражданина Российской Федерации является также защита Отечества (ст. 59).

Положения первых двух глав Конституции, составляющие основы конституционного строя Российской Федерации и основы правового статуса личности в ней, являются фундаментом действующей Конституции. Она устанавливает, что никакие другие ее положения не могут противоречить основам конституционного строя Российской Федерации (ч. 2 ст. 16), а любой пересмотр положений этих глав возможен лишь посредством принятия новой Конституции Российской Федерации (ст. 135).

Последующие пять глав Конституции посвящены федеративному устройству России (гл. III); Президенту Российской Федерации (гл. IV); Федеральному Собранию (гл. V); Правительству Российской Федерации (гл. VI) и судебной власти (гл. VII).

Восьмая глава Конституции РФ посвящена местному самоуправлению. В ней указывается (ст. 130), что местное самоуправление в РФ обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владения, пользования и распоряжения муниципальной собственностью.

Местное самоуправление как выражение власти народа составляет одну из основ конституционного строя Российской Федерации. Оно осуществляется (ч. 2 ст. 130) гражданами путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления.

Согласно Конституции России (ст. 12) органы местного самоуправления «не входят в систему органов государственной власти». В этом смысле можно говорить о самостоятельности местного самоуправления в рамках его полномочий.

Органы местного самоуправления, как и все местное самоуправление в целом, – не только форма самоорганизации населения для решения своих задач.

Это также форма осуществления публичной власти, власти народа.

Согласно Конституции РФ (ст. 131) местное самоуправление осуществляется в городах, сельских поселениях и на других территориях с учетом исторических и иных местных традиций.

Структура органов местного самоуправления определяется населением самостоятельно. В Конституции (ст. 132) установлено, что органы местного самоуправления самостоятельно управляют муниципальной собственностью, формируют, утверждают и исполняют местный бюджет, устанавливают местные налоги и сборы, осуществляют охрану общественного порядка, а также решают иные вопросы местного значения.

Девятая глава посвящена конституционным поправкам и пересмотру Конституции.

Раздел второй посвящен заключительным и переходным положениям. В нем закрепляются положения о введении новой Конституции в действие, фиксируется прекращение действия прежней Конституции, определяется соотношение Конституции и Федеративного договора, порядок применения законов и иных нормативных правовых актов, действовавших до вступления в силу Конституции 1993 г., основания, на которых продолжают действовать ранее образованные органы.

Кроме того, во втором разделе Конституции оговариваются некоторые временные исключения из предписаний, установленных в действующей Конституции. В нем, в частности, оговаривается, что Совет Федерации первого созыва и Государственная Дума первого созыва избираются сроком на два года, хотя в Конституции устанавливается для Государственной Думы четырехлетний срок, а для Совета Федерации в силу специфики его состава срок не устанавливается.

5.3. Понятие и принципы федеративного устройства РФ

Территория каждого государства делится на части, определяющие его внутреннюю структуру, территориальное устройство. В рамках территориального устройства государства формируются система территориальных единиц, из которых складывается государство, система государственных связей между государством в целом и этими территориальными единицами, характер которых зависит от их правовых статусов.

Подобного рода устройство территории государства принято называть государственным устройством.

С точки зрения их формы все государства делятся на две группы – унитарные и федеративные.

Федерация – это объединение двух или нескольких государств в одно новое государство; это сложное государство, в состав которого входят другие государства.

Федерацию отличает:

Государственно-правовое объединение, обеспечивающее государственное единство всех входящих в его состав государств и сохраняющее за ними определенную политико-юридическую самостоятельность.

В федеративных государствах наряду с федеральной конституцией и законодательством могут иметься конституции и законодательство входящих в их состав государств. Эти государства сохраняют свою систему органов государственной власти, свою территорию, которая, как правило, не может быть изменена без их согласия. Они могут иметь также свои государственные символы.

Государства, образующие федеративное государство, называются его субъектами. Последние, как правило, обладают одинаковым правовым статусом.

Между федерацией и ее субъектами проводится разграничение компетенции, цель которого – обеспечить наиболее эффективное осуществление федерацией своих задач путем объединения ресурсов и возможностей всех ее членов как в интересах самой федерации, так и ее субъектов. Сохраняя за собой полномочия в определенном объеме, субъекты федерации добровольно ограничивают свою компетенцию в пользу федерации, признавая приоритет ее задач и целей. Они признают также на своей территории высшую юридическую силу нормативных правовых актов федерации.

Государственная власть федерации является единственной суверенной властью на ее территории. Она опирается на волю всего ее народа (Бразилия, Германия, Индия, США, Россия (СССР)).

Особенности Российской Федерации:

1. Россия как федерация была образована в результате создания в ее составе ряда автономных государств и автономных национально-государственных образований народов, населяющих ее территорию. Эти государства, а также национально-государственные образования и были признаны субъектами Российской Федерации.

2. С момента своего возникновения РФ носила не договорно-конституционный или договорный характер, а конституционно-правовой характер, поскольку была создана не в результате заключения договора между ее субъектами, а на основе провозглашения ее федерацией в Конституции Республики.

Российская Федерация характеризуется:

1. *Единое государство*. Поэтому находящиеся в ее составе государства не могут заключать с ней межгосударственные договоры на тех же основаниях, что и с зарубежными государствами. Другое дело – многосторонние и двусторонние соглашения между Российской Федерацией и ее субъектами о распределении полномочий между ними. Именно таким соглашением является Федеративный договор – договор о разграничении предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти Российской Федерации и органами власти суверенных республик в составе Российской Федерации.

2. *Россия имеет в своем составе три вида субъектов* – государства в составе Российской Федерации, преобразованные, как правило, из бывших автономных республик, государственно-территориальные образования – края, области и города федерального значения, бывшие прежде наиболее крупными административно-территориальными единицами Российской Федерации, и национально-государственные образования – автономную область и автономные округа.

Территориальная автономия в Российской Федерации – это самостоятельное осуществление государственной власти находящимися в ее составе национально-государственными образованиями в пределах компетенции, устанавливаемой федеральными органами государственной власти при участии соответствующей автономной единицы.

Автономия в Российской Федерации построена по национальному признаку.

Это значит, что она создается с учетом национального состава населения, проживающего на ее территории. В зависимости от численности населения, уровня и перспектив развития экономики и других факторов образуются различные виды автономии – автономная область или автономный округ. При этом принимается во внимание воля населения создать то или иное автономное образование или преобразовать один вид автономии в другой.

В Российской Федерации автономия длительное время осуществлялась в двух формах: государственной, которая воплощалась в национальном государстве – автономной республике, и административной, представленной автономными областями и автономными округами.

Государственная автономия характеризовалась значительным объемом прав, наличием конституции, высших органов государственной власти, законодательства, гражданства. Административная автономия всех этих признаков, свойственных государственной автономии, не имела.

В настоящее время в России территориальная автономия осуществляется только в одной форме – административной.

Новой формой самоопределения народов в Российской Федерации является национально-культурная автономия, представляющая собой общественное объединение граждан России, относящих себя к определенным этническим общностям, для самостоятельного решения вопросов сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры.

Национально-культурная автономия основывается на принципах: свободного волеизъявления граждан при отнесении себя к определенной этнической общности; добровольной само ориентации и самоуправления; многообразия форм внутренней ориентации национально-культурной автономии; сочетания общественной инициативы с государственной поддержкой; уважения языка, культуры, традиций и обычаев граждан различных этнических общностей; законности.

Образование и деятельность национально-культурной автономии регулируются Федеральным законом от 17 июля 1996 г. «О национально-культурной автономии», который определяет правовые основы национально-культурной автономии, создает правовые условия взаимодействия государства и общества для защиты национальных интересов граждан Российской Федерации в процессе выбора ими путей и форм своего национально-культурного развития.

Государственное устройство РФ – один из институтов конституционного права РФ. Объединяемые им нормы регулируют широкий круг общественных отношений, возникающих в процессе создания и функционирования РФ и ее субъектов. Они также регулируют различные стороны государственного устройства Российской Федерации и оказывают существенное влияние на содержа-

ние других конституционно-правовых институтов, поскольку именно государственным устройством Российской Федерации определяются в значительной мере порядок образования, система и компетенция государственных органов как самой Федерации, так и ее субъектов и т.д.

К числу основных элементов конституционно-правового статуса Российской Федерации относится ее право внешних сношений с иностранными государствами, реализуя которое она представляет и защищает как интересы всей Российской Федерации в целом, так и интересы каждого ее субъекта.

Существенным элементом конституционно-правового статуса Российской Федерации является государственный язык. В Конституции (ч. 1 ст. 68) установлено, что государственным языком Российской Федерации на всей ее территории является русский язык.

В Российской Федерации принят Закон от 25 октября 1991 г. к. «О языках народов РСФСР» с изменениями и дополнениями, внесен-,1ными Федеральным законом от 24 июля 1998 г.2, согласно которому русский язык является основным средством межнационального общения народов Российской Федерации.

Важным компонентом конституционно-правового статуса Российской Федерации являются ее государственные символы – Государственный флаг, Государственный герб и Государственный гимн, в которых в своеобразной форме выражается государственный суверенитет Российской Федерации, а также ее столица – город Москва.

Согласно Конституции РФ (ч. 1 ст. 70) государственные флаг, герб и гимн Российской Федерации, их описание и порядок официального использования устанавливаются федеральным конституционным законом.

Административно-территориальное устройство государства – это разделение его территории на определенные части, в соответствии с которыми строится система местных органов государственной власти и органов местного самоуправления. Такие части принято называть; административно-территориальными единицами.

Республики в составе РФ (ч. 1 ст. 65 Конституции):

1. Республика Адыгея (Адыгея),
2. Республика Алтай,
3. Республика Башкортостан,
4. Республика Бурятия,

5. Республика Дагестан,
6. Донецкая Народная Республика
7. Республика Ингушетия,
8. Кабардино-Балкарская Республика,
9. Республика Калмыкия,
10. Карачаево-Черкесская Республика,
11. Республика Карелия,
12. Республика Коми,
13. Республика Крым,
14. Луганская Народная Республика
15. Республика Марий Эл,
16. Республика Мордовия,
17. Республика Саха (Якутия),
18. Республика Северная Осетия – Алания,
19. Республика Татарстан (Татарстан)
20. Республика Тыва,
21. Удмуртская Республика,
22. Республика Хакасия,
23. Чеченская Республика,
24. Чувашская Республика – Чувашия

Эти республики существенно отличаются друг от друга по размеру территории, численности населения и по другим показателям. Республика в составе РФ – это демократическое правовое государство, созданное в рамках России.

Согласно Конституции РФ (ч. 1 ст. 66) статус республики определяется федеральной Конституцией и конституцией республики. Таким образом, Конституция РФ устанавливает конституционно-правовой характер взаимоотношений между Федерацией и ее субъектами – республиками в ее составе.

Конституционно-правовой статус республики в составе Российской Федерации характеризуется прежде всего тем, что республика является государством в составе Федерации, обладающим всей полнотой государственной (законодательной, исполнительной, судебной) власти на своей территории, кроме тех полномочий, которые в соответствии с Конституцией РФ находятся в ведении федеральных органов государственной власти. Государственная власть республики исходит от ее народа, реализовавшего свое право на самоопределение в форме государства в составе Российской Федерации.

Конституционно-правовой статус республики в составе Российской Федерации далее характеризуется тем, что каждая республика имеет свою территорию. Пределы территории республики определяются государственной границей республики.

Республика имеет внутреннюю границу, отделяющую ее от других субъектов Российской Федерации. Республика может иметь и внешнюю границу, отделяющую ее от иностранных государств. Внешняя граница республики является вместе с тем Государственной границей РФ. Она определяется международными договорами и соглашениями России с иностранными государствами.

Территория республики не может быть изменена без ее согласия. Границы между республикой и другими субъектами Российской Федерации, согласно Конституции РФ (ст. 67), могут быть изменены с взаимного согласия соответствующих субъектов.

Каждая республика имеет свой законодательный (представительный) орган; главу исполнительной власти или главу республики; свое правительство; верховный суд и высший арбитражный суд. Многие республики имеют также свой конституционный суд. Систему органов прокуратуры в республике возглавляет прокурор республики, подчиненный Генеральному прокурору Российской Федерации.

Края в составе РФ:

1. Алтайский край,
2. Забайкальский край,
3. Камчатский край,
4. Краснодарский край,
5. Красноярский край,
6. Пермский край,
7. Приморский край,
8. Ставропольский край,
9. Хабаровский край;

Области в составе РФ:

1. Амурская область,
2. Архангельская область,
3. Астраханская область,

4. Белгородская область,
5. Брянская область,
6. Владимирская область,
7. Волгоградская область,
8. Вологодская область,
9. Воронежская область,
10. Запорожская область,
11. Ивановская область,
12. Иркутская область,
13. Калининградская область
14. Калужская область,
15. Кемеровская область – Кузбасс,
16. Кировская область,
17. Костромская область,
18. Курганская область,
19. Курская область,
20. Ленинградская область,
21. Липецкая область,
22. Магаданская область,
23. Московская область,
24. Мурманская область,
25. Нижегородская область,
26. Новгородская область,
27. Новосибирская область,
28. Омская область,
29. Оренбургская область,
30. Орловская область,
31. Пензенская область,
32. Псковская область,
33. Ростовская область,
34. Рязанская область,
35. Самарская область,
36. Саратовская область,
37. Сахалинская область,
38. Свердловская область,
39. Смоленская область,
40. Тамбовская область,
41. Тверская область,

42. Томская область,
43. Тульская область,
44. Тюменская область,
45. Ульяновская область,
46. Херсонская область,
47. Челябинская область,
48. Ярославская область

Города федерального значения:
1. Москва,
2. Санкт-Петербург,
3. Севастополь.

Автономные округа и области РФ:
1. Еврейская автономная область;
2. Ненецкий автономный округ,
3. Ханты-Мансийский автономный округ – Югра,
4. Чукотский автономный округ,
5. Ямало-Ненецкий автономный округ.

Края, области, города федерального значения вправе иметь свою символику.

Статус края, области, города федерального значения может быть изменен только по взаимному согласию Российской Федерации и соответствующего края, области, города федерального значения, согласно федеральному конституционному закону.

Автономный округ – национальное государственное образование, отличающееся особым национальным составом и бытом населения.

Статус автономной области и автономного округа может быть изменен по взаимному согласию Российской Федерации и автономной области или автономного округа в соответствии с федеральным конституционным законом.

Автономная область, автономные округа образуют органы законодательной, исполнительной и судебной власти, которые функционируют на основе Конституции РФ, Федеративного договора; уставов автономной области и автономных округов.

5.4. Конституционно-правовой статус личности

Одно из важных назначений Конституции состоит в том, чтобы надежно охранять права и свободы человека и гражданина от посягательств государства и его органов.

Иначе говоря, с принятием Конституции устанавливаются пределы государственной власти и обязанность государства служить человеку, соблюдать и гарантировать его права.

Для характеристики прав и свобод, закрепленных в гл. 2 Конституции РФ, необходимо выяснить содержание ряда важных понятий: «правовой статус», «права и свободы», «права человека», «права гражданина» и т.п.

Право следует понимать не только в объективном смысле как систему юридических норм, которые создаются и действуют независимо от воли и сознания отдельных лиц. Право необходимо рассматривать и в субъективном смысле как притязания людей на определенные блага, обусловленные природой человека. В этом случае речь идет о правах человека – неотъемлемых свойствах человека, которые не даруются никем и принадлежат ему в силу своего рождения. Подобно тому как человек рождается на свет с головой, ногами, разумом и сердцем, так он рождается и свободным.

Поэтому права человека следует понимать как естественные возможности личности, которые обеспечивают его жизнь, человеческое достоинство и свободу деятельности в различных сферах жизни общества.

Однако на пути свободы и естественных прав человека встает государство, которое человек сам создает в надежде получить защиту и гарантии своей жизни и интересов.

Утратив свободу и права, которыми он обладал в естественном состоянии в силу факта своего рождения, т.е. до появления общества, государства, человек не сразу обретает свободу гражданскую. Человечество прошло длительный путь развития, который был достаточно драматическим во взаимоотношениях государства и человека, прежде чем последний стал мерой всех вещей. Поэтому права человека следует понимать не только как притязания, средства получения какого-либо блага. Они имеют значение тогда, когда гарантированы условия их реализации. Государство должно выступать главным гарантом их осуществления.

В Конституции РФ употребляются два термина для характеристики возможностей человека и гражданина – «права» и «свободы». Эти понятия достаточно близкие по содержанию, но не тождественные. Под свободой понимается возможность человека обладать чем-либо, поступать в соответствии со своими представлениями, т.е. понимается свобода индивидуального выбора без ориентированности на конкретный результат. Право рассматривается как возможность совершать конкретные действия, направленные на удовлетворение законных интересов: право на образование, право избирать и т.п.

В Конституции РФ права и свободы описываются применительно к человеку и гражданину. Хотя понятия «права человека» и «права гражданина» и употребляются обычно вместе, однако они не совпадают по содержанию. Права человека проистекают из естественного права, присущи всем людям от рождения независимо от того, являются ли они гражданами государства, в котором проживают. Права человека характеризуют его как представителя рода человеческого и являются наиболее общими, основными, обеспечивающими ему нормальное существование.

Права гражданина не носят такого всеобъемлющего характера и включают в себя лишь те, которые закрепляются за лицом в силу принадлежности его к государству. Они получают отражение в нормативных актах государства, в первую очередь в конституции и других законодательных актах, в которых гарантируется реализация и защита прав гражданина. Если государство признает и обязуется выполнять требования международного сообщества в области прав человека, то граждане данного государства обладают всем комплексом общепризнанных прав человека и еще правами граждан.

В ст. 2 Конституции Российской Федерации говорится: «Человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина – обязанность государства». А в ст. 18 Конституции указывается на то, что «права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими. Они определяют смысл, содержание и применение законов, деятельность законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием». Положение человека, его права, свободы регулируются

различными отраслями российского права. Особая роль Конституции РФ состоит в том, что она закрепляет и гарантирует основные, фундаментальные права и свободы. Они являются правовой базой для производных, однако не менее важных прав. Совокупность конституционных прав, свобод и обязанностей личности, закрепленных в Конституции, составляет основы правового статуса человека и гражданина. Особенность основных прав и свобод состоит в том, что они, во-первых, неотчуждаемы, т.е. не могут быть ограничены органами государства без законных оснований, и, во-вторых, принадлежат каждому от рождения, т.е. являются по своему происхождению естественными (ч. 2 ст. 17).

Таким образом, понятие «основы правового статуса личности» по Конституции РФ включает следующие структурные элементы:

1) конституционные принципы правового статуса личности;

2) конституционные права, свободы и обязанности;

3) конституционно-правовые основы гражданства;

4) гарантии прав и свобод.

Конституционные принципы составляют основные начала, в соответствии с которыми строится вся система прав и свобод.

Они являются незыблемыми и общепризнанными. Среди конституционных принципов следует выделить:

1) принцип верховенства прав и свобод человека, признание его высшей ценностью, обязанность государства соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина (ст. 2); 2)

2) принцип неотчуждаемости основных прав и свобод человека и гражданина, их принадлежности каждому от рождения (ч. 2 ст. 17). Этот принцип означает, что основные права и свободы не могут быть ограничены произвольно государством без законных,

3) принцип равноправия прав и свобод, который означает, что все равны перед законом и судом; равенство прав и свобод независимо от пола, расы, национальности, языка; равенство прав и свобод мужчины и женщины (ст. 19); 4),

4) принцип гарантированное/пи государством прав и свобод человека и гражданина, включающий социально-экономические, политические, юридические гарантии (ст. 2, 17-19, 45);

5) принцип прямого, непосредственного действия прав и свобод человека – они определяют смысл, содержание и применение

законов, деятельность законодательной и исполнительной власти, местного самоуправления и обеспечиваются правосудием (ст. 18);

6) общепризнанный характер прав человека, приоритет норм международного права в сфере прав человека, являющиеся составной частью ее правовой системы (ч. 1 ст. 17). Тем самым впервые в отечественной практике преодолен разрыв между нормами международного и национального права в сфере прав человека.

Сегодня очевидно, что история человеческого общества представляет собой целенаправленное стремление человека к свободе, к созданию условий, достаточных для реализации его талантов и способностей как человека разумного. Именно права человека оказываются той нормативной основой взаимодействия людей, координации их поступков и деятельности, которые позволяют преодолевать конфликты интересов, противоречия, борьбу.

Расставшись со своей естественной свободой, человек стал членом общества, а потому теперь должен был соотносить свои поступки с интересами других людей. Права человека нормативно формулируют те условия и способы взаимоотношений между людьми, которые позволяют целенаправленно развиваться всему обществу. Только соблюдение и гарантия таких прав, как право на жизнь, свободу, достоинство, неприкосновенность личности, частную собственность и др., являются необходимыми и достаточными условиями для нормальной жизни человека.

Международные стандарты в области прав человека впервые были закреплены в национальном законодательстве западных стран в период буржуазных революций XVII-XVIII вв.

Права человека были отражены в Декларации прав Вирджинии (США), в Билле о правах и Конституции США (1791), французской Декларации прав человека и гражданина (1789). В Вирджинской декларации (1776) утверждалось: «Мы полагаем, самоочевидны те истины, что все люди созданы равными и наделены Творцом определенными неотчуждаемыми правами, что к ним относятся: жизнь, свобода, стремление к счастью, что для обеспечения этих прав среди людей учреждаются государства, черпающие свои разумные полномочия в согласии управляемых».

В современном мире проблема прав человека уже вышла за границы отдельного государства. Возникла необходимость создать международно-правовые стандарты в области прав человека, которых бы придерживались все государства. Таким образом, права человека стали делом международного сообщества.

В развернутом виде права человека получили отражение во Всеобщей декларации прав человека, которая была принята Генеральной Ассамблеей ООН в декабре 1948 г.

Хотя этот документ не является обязательным для государств мирового сообщества и носит рекомендательный характер, однако он определил планку в области прав человека, ниже которой государство, если оно желает считать себя цивилизованным, не должно опускаться.

В целях обеспечения условий и гарантий реализации прав и свобод, изложенных во Всеобщей декларации, международное сообщество принимает еще целый ряд документов.

Прежде всего, Международный пакт о гражданских и политических правах (1966) и Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966), а также Факультативный протокол к Международному пакту о гражданских и политических правах (1966). Теперь все граждане, проживающие в государствах, подписавших данные документы, получают возможность пользоваться правами, предусмотренными пактами.

Это обязывает государства, присоединившиеся к пактам, привести свое национальное законодательство в соответствие с требованиями пактов.

Российская Федерация стремится в полном объеме учитывать в национальном законодательстве и соблюдать на практике права человека. Это нашло отражение в принятии Декларации прав человека и гражданина (1991) и Конституции Российской Федерации (1993), где правам человека и гражданина посвящена гл. 2.

Российская Федерация осуществляет свою деятельность посредством государственных органов. Органы государства – это один из каналов, через который народ, согласно Конституции РФ (ст. 3), осуществляет свою власть.

Органы государства характеризуются следующими основными чертами.

1. Каждый государственный орган наделен государственно-властными полномочиями, позволяющими ему решать в пределах предоставленных ему прав определенные вопросы, издавать акты, обязательные к исполнению другими государственными органами, должностными лицами и гражданами, и обеспечивать исполнение этих актов.

2. Каждый государственный орган образуется в установленном государством порядке.

3. Каждый государственный орган уполномочивается государством осуществлять его задачи и функции.

4. Каждый государственный орган действует в установленном государством порядке.

5. Каждый государственный орган является составной частью единой системы органов государственной власти Российской Федерации.

В соответствии с федеративным устройством Российской Федерации органы государственной власти подразделяются на федеральные и региональные. На основе принципа разделения властей они подразделяются на законодательные, исполнительные и судебные.

Задание: выполните тест.

Вариант 1

1. Конституционное право РФ как отрасль – это:

A) основное право гражданина, закрепленное в Конституции России;

B) ведущая отрасль права РФ;

C) правовая наука;

D) совокупность правовых норм, регулирующих определенную сферу жизнедеятельности.

2. К правовым источникам избирательного права в РФ относятся:

A) Конституция РФ;

B) Федеральные законы;

C) все перечисленное;

D) нормативные акты субъектов Федерации.

3. Республика в составе России имеет свои:

A) законодательство;

B) Устав;

C) конституцию;

D) акты местного самоуправления.

4. Идеологический и политический плюрализм предполагает:

A) запрещение устанавливать какую-либо идеологию в качестве государственной или обязательной;

B) равенство всех общественных объединений перед законом;

C) все перечисленное;

D) запрещение общественных объединений, выступающих против существующего режима.

5. Положения глав 1, 2 и 9 Конституции РФ:

A) не могут быть пересмотрены Федеральным Собранием РФ;

B) пересматриваются Президентам РФ;

C) пересматриваются Конституционным Судом;

D) могут быть пересмотрены на Референдуме.

6. Нормативно-правовой акт субъекта РФ:

A) не может противоречить Федеральному закону;

B) не может противоречить Конституции РФ;

C) может действовать в противоречии Федеральному закону по предметам собственного ведения;

D) может действовать в противоречии Конституции РФ по предметам своего ведения.

7. Инициативная группа по проведению Референдума обязана собрать:

A) не менее 100 тысяч подписей;

B) не менее 1 млн. подписей;

C) не менее 2 млн. подписей;

D) более 2 млн. подписей.

8. Конституция РФ провозглашает единственным источником власти:

A) государство;

B) народ;

C) нацию;

D) Парламент.

9. Первый в истории России акт о гражданских свободах:

A) Манифест от 17 октября 1905 г.;

B) Манифест от 1861 г.;

C) Основные законы от 23 апреля 1906 г

D) Указа от 08 ноября 1723г.

10. Президент России является:

A) главой Правительства РФ;

B) главой государства;

C) главой Парламента;

D) главой Государственной Думы.

11. Достоинство личности в РФ:

A) может умаляться по приговору суда;

B) по заключению судебно-медицинской экспертизы;

C) не должно умаляться;

D) может не гарантироваться в отношении недееспособных лиц.

12. В соответствии с Конституцией РФ:

A) человек обязан указывать свою национальность;

B) человек вправе указывать свою национальность;

C) никто не может быть принужден к указанию своей национальности;

D) человек обязан указывать свою национальность при поступлении на работу или учебу.

13. Агитация по вопросам Референдума может проводиться:

A) посредством проведения массовых мероприятий;

B) посредством раздачи листовок в общественных местах;

C) посредством распространения рукописных материалов;

D) посредством отправления религиозных культов.

14 Порядок выборов президента РФ определяется:

A) Конституцией РФ;

B) Федеральным Конституционным законом;

C) Федеральным законом;

D) международным правом.

15. Верховенство в РФ имеют:

A) Конституция РФ;

B) конституции субъектов Федерации на соответствующей территории;

C) Федеральные законы;

D) акты органов местного самоуправления на соответствующей территории.

Вариант 2

1. Права человека в РФ:

A) происходят из естественного права;

B) происходят из позитивного права;

C) имеют фундаментальный характер;

D) могут быть ограничены государством.

2. Конституционное право РФ связано с:

A) политикой; B) правами и свободами человека и гражданина;

C) государственным строем; D) политической системой.

3. Предложения о поправках и пересмотре положений Конституции РФ могут вносить:

A) Президент РФ, Совет Федерации, Государственная Дума, Правительство РФ;

B) Конституционный Суд;

C) Генеральный прокурор;

D) группа депутатов Государственной Думы и Совета Федерации не менее 1/5 численности.

4. Президент РФ:

A) назначает выборы Государственной Думы в соответствии с Конституцией РФ и Федеральным законом;

B) распускает Государственную Думу в соответствии с Конституцией РФ и Федеральным законом;

C) назначает выборы в Совет Федерации в соответствии с Конституцией РФ и Федеральным Конституционным законом;

D) распускает Совет Федерации в соответствии с Конституцией РФ и ФКЗ.

5. В систему комиссий Референдума входят:

A) Центральная избирательная комиссия РФ;

B) все перечисленное;

C) территориальные избирательные комиссии;

D) участковые комиссии Референдума.

6. Права и свободы в РФ могут быть ограничены в целях:

A) обеспечения обороны страны и безопасности государства;

B) развития экономики и повышения уровня жизни;

C) защиты нравственности;

D) идеологической борьбы.

7. К видам конституций по порядку принятия относятся:

A) октроированные;

B) харизматические;

C) легитимные;

D) классовые.

8. Право на мирные собрания и публичные манифестации принадлежит:

A) принадлежит каждому человеку;

B) принадлежит только гражданам РФ;

C) принадлежит всем гражданам;

D) принадлежит гражданам, кроме случаев, предусмотренных федеральным законодательством.

9. Согласно Конституции РФ:

A) каждый имеет право на труд;

B) каждый обязан трудиться;

C) каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены;

D) признается право на забастовку.

10. Президент Российской Федерации:

A) назначает Председателя Правительства РФ с согласия Государственной Думы;

B) принимает решение об отставке Правительства РФ с согласия Государственной Думы;

C) назначает и освобождает от должности заместителей Председателя

Правительства РФ с согласия Государственной Думы;

D) осуществляет управление федеральной собственностью.

11.Парламент РФ является:

A) исполнительным органом РФ;

B) представительным органом РФ;

C) законодательным органом субъектов РФ;

D) судебным органом РФ.

12. Действующая Конституция РФ принята:

A) путем Референдума;

B) после распада СССР;

C) во время существования СССР;

D) Федеральным Собранием РФ.

13. Конституционное право в тоталитарном государстве:

A) реально регулирует конституционно-правовые отношения;

B) защищает права и свободы человека и гражданина;

C) формально существует

D) регулирует отношения власти-подчинения.

14. Государственное устройство России:

A) унитарное;

B) федеративное;

C) республика;

D) конфедерация.

15. Разделение властей в РФ это:

A) разделение на законодательную, исполнительную, судебную власти;

B) разделение власти на федеральном уровне и уровне субъекта Федерации;

C) порядок, согласно которому парламент может принять к своему рассмотрению любой вопрос функционирования государства;

D) система, которая предполагает, что представительные органы не имеют верховенства по отношению к другим ветвям власти.

Вариант 3

1. Конституция РФ:

A) обязывает заботиться о нетрудоспособных родителях;

B) обязывает родителей заботиться о детях;

C) защищает материнство и детство;

D) наделяет родителей правом заботиться о детях.

2. Российская Федерация состоит из:

A) 15 субъектов;

B) 50 субъектов;

C) 85 субъектов;

D) 88 субъектов.

3. Одно и то же лицо не может занимать должность Президента РФ:

A) более двух сроков;

B) более двух сроков подряд;

C) будучи старше 70 лет;

D) будучи старше 60 лет.

4. Судьями могут быть граждане РФ, достигшие:

A) 18 лет;

B) 21 года;

C) 25 лет;

D) 35 лет.

5. Органы местного самоуправления в РФ:

A) решают вопросы местного значения;

B) решают вопросы федерального бюджета;

C) принимают местные законы;

D) организуют проведение Референдума.

6. Гражданство России является:

A) единым;

B) двойным;

C) равным, независимо от оснований приобретения;

D) международным.

7. Прокуратура Российской Федерации:

A) осуществляет надзор за соблюдением Конституции Российской Федерации и исполнением законов;

B) разрабатывает и представляет Государственной Думе РФ проекты законов;

C) руководит деятельностью судов;

D) управляет деятельностью органов государственной власти.

8. Конституция РФ устанавливает, что смертная казнь:

A) регламентируется только Федеральным законом;

B) может быть назначена только судом присяжных заседателей;

C) в военное время может быть назначена в упрощенном порядке;

D) может быть осуществлена по приговору Международного суда.

9. РФ может участвовать в межгосударственных объединениях и передавать им часть своих полномочий:

A) в соответствии с международными договорами;

B) если это не влечет ограничения прав и свобод человека и гражданина;

C) если это не противоречит основам конституционного строя РФ;

D) все перечисленное.

10. Депутатом Государственной Думы может быть избран гражданин РФ, достигший:

A) 18 лет;

B) 21 год;

C) 25 лет;

D) 35 лет.

11. Федеральные законы принимаются:

A) Президентом РФ;

B) Государственной Думой;

C) Советом Федерации;

D) Федеральным Собранием.

12. Край, область, город федерального значения, автономная область, автономные округа имеют свои:

A) акты местного самоуправления;

B) конституцию;

C) Устав;

D) законодательство.

13. К конституционным принципам экономики РФ относятся:

A) поддержка предпринимательства;

B) защита экономического пространства каждого субъекта РФ;

C) установление таможенных сборов при пересечении грузами административных границ на территории РФ;

D) единство экономического пространства.

14. Права и свободы в РФ могут быть ограничены:

A) Федеральным законом;

B) Указом Президента РФ;

C) Законом субъекта Федерации;

D) Резолюцией Совета безопасности ООН.

15. Принципы избирательного права:

A) прямое избирательное право;

B) равное избирательное право;

C) все перечисленное;

D) всеобщее избирательное право.

Вариант 4

1. Президент РФ вправе приостанавливать действие актов органов исполнительной власти субъектов РФ в случае:

A) противоречия этих актов Конституции РФ и Федеральным законам;

B) противоречия международным обязательствам РФ;

C) нарушения прав и свобод человека и гражданина до решения этого вопроса судом;

D) все перечисленное.

2. Количество субъектов РФ:

A) 85;

B) 89;

C) 22;

D) 68.

3. Гражданство РФ приобретается и прекращается:

A) в соответствии с Федеральным законом;

B) в соответствии с Указом Президента РФ;

C) в соответствии с Инструкцией МВД РФ;

D) в соответствии с международным правом.

4. Согласно Конституции РФ каждый обязан:

A) платить налоги;

B) защищать отечество;

C) бережно относиться к природным богатствам;

D) все перечисленное.

5. Ограничение перемещения товаров и услуг на территории РФ:

A) не допускается;

B) может вводиться в соответствии с Федеральным законом;

C) может вводиться органами исполнительной власти, если это необходимо для обеспечения безопасности;

D) может вводиться Указом Президента РФ.

6. Принципы избирательного права:

A) прямое избирательное право;

B) равное избирательное право;

C) все перечисленное;

D) всеобщее избирательное право.

7. Парламент РФ является:

A) исполнительным органом РФ;

B) представительным органом РФ;

C) законодательным органом субъектов РФ;

D) судебным органом РФ.

8. Порядок выборов депутатов Государственной Думы и формирования Совета Федерации устанавливается:

A) международным правом;

B) Конституцией РФ;

C) Федеральным Конституционным законом;

D) Федеральным законом.

9. Гражданство предполагает:

A) правовую связь лица с конкретным государством;

B) взаимные права и обязанности гражданина и государства;

C) право государства избавляться от преступников путем лишения их гражданства и высылки за рубеж;

D) обязанность государства защищать гражданина за границей.

10. Конституционное право в демократическом государстве:

A) юридическая основа демократии;

B) основополагающая отрасль права;

C) ограничивает права и свободы человека в интересах общества на основе права;

D) свод традиций народовластия.

11. Основания конституционно-правовой ответственности:

A) наличие нарушенной конституционно-правовой нормы;

B) судебное решение;

C) наличие субъекта;

D) наличие вины.

12. Смертная казнь в РФ применяется:

A) в исключительных случаях;

B) не применяется, так как Президентом наложен мораторий;

C) не применяется только при помиловании;

D) при военном положении.

13. К гарантиям права на неприкосновенность частной жизни относится:

A) неприкосновенность жилища;

B) запрет на распространение информации о частной жизни лица без его согласия;

C) обязанность компетентных органов обеспечить каждому возможность ознакомления с материалами, затрагивающими его права и свободы, если иное не предусмотрено законом;

D) свобода передвижения.

14. В РФ активное избирательное право предоставляется:

A) всем гражданам, достигшим возраста 18 лет;

B) всем гражданам, в том числе иностранным;

C) всем гражданам, не отбывающим наказание в местах лишения свободы по приговору суда;

D) всем гражданам, постоянно проживающим на территории России.

15. Президент Российской Федерации:

A) обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти;

B) все перечисленное;

C) определяет основные направления внутренней и внешней политики государства;

D) представляет Россию внутри страны и в международных отношениях.

Контрольные вопросы

1. Общая характеристика Конституции РФ.

2. Основы конституционного строя России.

3. Понятие и принципы федеративного устройства РФ.

4. Конституционно-правовой статус личности

5. Система органов государственной власти РФ.

Тема 6. Основы гражданского права

6.1. Понятие, предмет, метод и источники гражданского права

Под ***гражданским правом*** понимается отрасль права, регулирующая имущественные отношения, отношения интеллектуальной собственности и личные неимущественные отношения, связанные с имущественными.

Гражданское право основывается на признании равенства участников регулируемых им отношений, неприкосновенности собственности, свободы договора, недопустимости произвольного вмешательства в частные дела, беспрепятственном осуществлении гражданских прав, восстановлении нарушенных прав и их судебной защите.

6.2. Гражданские правоотношения

Физические и юридические лица приобретают и осуществляют гражданские права своей волей и в своем интересе. Они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе взаимного договора и в определении любых условий договора, не противоречащих законодательству.

Участниками гражданских отношений могут быть граждане (физические лица) организации, предприятия, учреждения (юридические лица); Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования.

Правила, установленные гражданским законодательством, применяются также к отношениям с участием иностранных граждан, лиц без гражданства и иностранных юридических лиц.

Если международным договором РФ установлены иные правила, чем те, которые предусмотрены гражданским законодательством, применяются правила международного договора.

Гражданские права и обязанности возникают:

- из договоров и иных сделок, предусмотренных законом, либо не предусмотренных законом, но и не противоречащих ему;
- из актов государственных органов и органов местного самоуправления, предусмотренных законом в качестве основания возникновения гражданских прав и обязанностей;

- из судебного решения, установившего гражданские права и обязанности;

- в результате приобретения имущества на законном основании;

- в результате создания произведений науки, литературы, искусства, изобретений и иных результатов интеллектуальной деятельности;

- вследствие причинения вреда другому лицу, неосновательного обогащения, иных действий граждан и юридических лиц;

- вследствие событий, с которыми закон или иной правовой акт связывает наступление гражданско-правовых последствий.

Граждане и юридические лица осуществляют принадлежащие им гражданские права по своему усмотрению. Но отказ граждан и юридических лиц от своих прав не влечет прекращения этих прав.

Законом предполагается добросовестность участников правовых отношений. Действия с намерением причинить вред другому лицу, злоупотребление правом в иных формах не допускается. Не допускается использование гражданского права в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке. В противном случае суд, арбитражный или третейский суд может отказать лицу в защите принадлежащего ему права.

Объектами гражданского права являются: вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, имущественные права, работы и услуги, информация, результаты интеллектуальной деятельности, нематериальные блага, в том числе:

- вещи недвижимые, движимые, неделимые, сложные др.;

- плоды, продукция, доходы, то есть поступления, полученные в результате использования имущества;

- животные; интеллектуальная собственность; служебная и коммерческая тайна;

- деньги, валюта, семейные ценности; ценные бумаги – облигация, вексель, чек, депозитный и сберегательный сертификаты, сберегательная книжка на предъявителя, акция и другие, предусмотренные законами; нематериальные блага – жизнь, здоровье, достоинство личности, личная неприкосновенность, честь и доброе имя, деловая репутация, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна, право свободного передвижения и выбора места жительства, право автора и другие нематериальные права.

Если гражданину причинен моральный вред, физические или нравственные страдания, суд может возложить на нарушителя обязанность денежной компенсации указанного вреда. Право на судебную защиту деловой репутации принадлежит и юридическому лицу.

6.3. Физические и юридические лица как субъекты гражданских правоотношений

Субъектами гражданского права чаще всего выступают граждане – *физические лица* и организации, предприятия, учреждения – *юридические лица*.

Необходимыми качествами субъекта-гражданина являются его гражданская правоспособность и гражданская дееспособность.

Правоспособность – это способность иметь гражданские права и нести обязанности. Российским законодательством правоспособность признается в равной мере за всеми гражданами. Возникает она в момент рождения гражданина и прекращается его смертью.

Правоспособность граждан включает следующие права: иметь имущество на праве собственности; наследовать и завещать имущество; заниматься предпринимательской деятельностью; заниматься любой иной, не запрещенной законом деятельностью; создавать юридические лица самостоятельно или совместно с другими гражданами и юридическими лицами; свершать любые не противоречащие закону сделки и участвовать в обязательствах; избирать место жительства; меть права авторов произведений науки, литературы, искусства, изобретений; меть иные имущественные и неимущественные права.

Гражданин приобретает права и обязанности под своим именем, включающем фамилию, имя, отчество, либо под псевдонимом. Приобретение прав и обязанностей под именем другого лица не допускается.

Дееспособность гражданина – это способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их. В полном объеме она возникает с наступлением совершеннолетия, то есть по достижении восемнадцатилетнего возраста или со времени вступления в брак.

Дееспособность несовершеннолетних в возрасте от четырнадцати до восемнадцати лет имеет ограничения. Заключаются они в следующем.

Сделки несовершеннолетние совершают с письменного согласия родителей, усыновителей или попечителей. Возможно последующее письменное одобрение сделки. Самостоятельно несовершеннолетние могут только:

1) распоряжаться своим заработком, стипендией и иными доходами;

2) осуществлять права автора своей интеллектуальной деятельности;

3) вносить вклады в кредитные учреждения и распоряжаться ими;

4) совершать мелкие бытовые сделки;

5) по достижении шестнадцати лет быть членами кооперативов.

Несовершеннолетний, достигший шестнадцати лет, может быть объявлен полностью дееспособным, если он работает по трудовому договору, контракту или с согласия родителей, усыновителей, попечителей, занимается предпринимательской деятельностью.

Дееспособность малолетних в возрасте от шести до четырнадцати лет ограничена еще более. Сделки от их имени могут совершать только родители, усыновители, опекуны. Сами же малолетние вправе самостоятельно совершать только:

1) мелкие бытовые сделки;

2) сделки, направленные на безвозмездное получение выгоды, не требующие нотариального удостоверения или государственной регистрации;

3) сделки по распоряжению средствами, предоставленными законным представителем или с его согласия третьим лицом для определенной цели или для свободного распоряжения.

Имущественную ответственность по сделкам малолетнего несут его родители, усыновители или опекуны, если не докажут, что обязательство было нарушено не по их вине. Они также отвечают за вред, причиненный малолетним.

Ограничение дееспособности связано не только с возрастом. Гражданин, который вследствие психического расстройства не может понимать своих действий и руководить ими, может быть

признан судом недееспособным. В этом случае над ним устанавливается опека, и все сделки от его имени совершает опекун.

Гражданин, который вследствие злоупотребления спиртными напитками или наркотическими средствами ставит свою семью в тяжелое материальное положение, может быть судом ограничен в дееспособности. Над ним устанавливается попечительство. Сам он вправе самостоятельно совершать только мелкие бытовые сделки. Совершать другие сделки, получать заработок, пенсию, иные доходы и распоряжаться ими он может лишь с согласия попечителя. При отпадении оснований для принятых решений суд может отменить и опеку, и попечительство.

По просьбе совершеннолетнего дееспособного гражданина, который по состоянию здоровья не может самостоятельно осуществлять и защищать свои права и исполнять обязанности, над ним может быть установлено попечительство в форме патронажа. В этом случае все сделки в интересах подопечного попечитель осуществляет с его согласия и по его поручению или доверенности.

Гражданин может быть по заявлению заинтересованных лиц признан судом безвестно отсутствующим, если в течение года в месте его жительства нет сведений о месте его пребывания. В этом случае имущество гражданина, при необходимости постоянного управления им, по решению суда передается лицу, которое определяется органом опеки и попечительства, для доверительного управления им. В случае явки или установления места пребывания гражданина решение суда отменяется.

Гражданин может быть объявлен судом умершим, если в месте его жительства нет сведений о его пребывании в течение пяти лет, а если он пропал без вести при обстоятельствах, дающих основания предполагать его гибель – в течение шести месяцев. Военнослужащий, пропавший без вести в связи с военными действиями, может быть объявлен судом, умершим по истечении двух лет со дня окончания военных действий. В случае явки гражданина или обнаружения места его пребывания, решение суда также отменяется.

Государственной регистрации подлежат следующие акты гражданского состояния: 1) рождение, 2) заключение брака, 3) расторжение брака, 4) усыновление (удочерение), 5) установление отцовства, 6) перемена имени, 7) смерть гражданина. Жизнь свидетельствует, что пренебрежение правилами государственной регистрации чревато негативными последствиями для нарушителей.

Юридическим лицом признается организация, которая:

а) имеет обособленное имущество и отвечает им по обязательствам;

б) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;

в) нести обязанности;

г) быть истцом и ответчиком в суде:

д) иметь самостоятельный баланс и смету.

Юридическое, как и физическое лицо, характеризуется правоспособностью. Оно может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренной в его учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности. Коммерческие организации могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления видов деятельности, не запрещенных законом. Определенными видами деятельности юридическое лицо может заниматься только на основании специального разрешения – лицензии.

Правоспособность юридического лица возникает в момент его государственной регистрации и прекращается в момент ликвидации.

Дееспособность юридического лица также начинается в момент регистрации и оканчивается его ликвидацией, но может быть ограничена моментом получения лицензии и истечения ее срока. Другие ограничения право- и дееспособности юридического лица могут быть установлены только судом. Юридическими лицами могут быть:

а) коммерческие организации, то есть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

б) некоммерческие организации, то есть организации, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

Коммерческими организациями являются:

1. *Полное товарищество*. Его участники в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

2. *Товарищество на вере*. В нем наряду с участниками – полными товарищами, имеется один или несколько участников-вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм, внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

3. *Общество с ограниченной ответственностью*. Его уставный капитал разделен на доли, размеры которых определяются учредительными документами.

Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах внесенных вкладов.

4. *Общество с дополнительной ответственностью*. Его уставный капитал разделен на установленные учредителями доли. Участники несут солидарно ответственность по обязательствам общества своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости вкладов.

5. *Акционерное общество*. Его уставный капитал разделен на определенное число акций. Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости своих акций. Общество, участники которого могут отчуждать свои акции без согласия других, признается открытым акционерным обществом. Общество, акции которого распределяются среди его учредителей или определенного круга лиц, признается закрытым.

6. *Производственный кооператив*. Это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

7. *Унитарное предприятие* – организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ним собственником имущества. Имущество унитарного предприятия неделимо.

Некоммерческими организациями являются:

Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах:

1) потребительских кооперативов, к которым относятся в том числе жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

2) общественных организаций, к которым относятся в том числе политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления;

2.1) общественных движений;

3) ассоциаций (союзов), к которым относятся в том числе некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные палаты;

4) товариществ собственников недвижимости, к которым относятся в том числе товарищества собственников жилья, садоводческие или огороднические некоммерческие товарищества;

5) казачьих обществ, внесенных в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации;

6) общин коренных малочисленных народов Российской Федерации;

7) фондов, к которым относятся в том числе общественные и благотворительные фонды;

8) учреждений, к которым относятся государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения;

9) автономных некоммерческих организаций;

10) религиозных организаций;

11) публично-правовых компаний;

12) адвокатских палат;

13) адвокатских образований (являющихся юридическими лицами);

14) государственных корпораций;

15) нотариальных палат.

Некоммерческие организации могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям.

Некоммерческая организация, уставом которой предусмотрено осуществление приносящей доход деятельности, за исключением казенного и частного учреждений, должна иметь достаточное для осуществления указанной деятельности имущество рыночной стоимостью не менее минимального размера уставного капитала,

предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью.

К отношениям по осуществлению некоммерческими организациями своей основной деятельности, а также к другим отношениям с их участием, не относящимся к предмету гражданского законодательства правила настоящего Кодекса не применяются, если законом или уставом некоммерческой организации не предусмотрено иное.

Российская Федерация, ее субъекты и муниципальные образования выступают в гражданских правоотношениях на равных началах с иными участниками этих отношений – гражданами и юридическими лицами.

6.4. Представительство. Доверенность

Доверенность – это письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому лицу для представительства перед третьими лицами.

Закон устанавливает случаи, когда доверенность должна быть удостоверена нотариально. К нотариально удостоверенным доверенностям приравниваются доверенности, заверенные:

– организацией, в которой доверитель работает или учится, жилищно-эксплуатационной организацией по месту его жительства, администрацией лечебного заведения, где он лечится – если речь идет о получении заработной платы и иных платежей, связанных с трудовыми отношениями, о получении пенсий, пособий, стипендий, гонораров, вкладов, корреспонденции, в том числе денежкой и посылочной;

– начальником, заместителем по медицинской части, старшим или дежурным врачом военно-лечебного учреждения;

– командиром, начальником воинской части, учреждения и военно-учебного заведения – для военнослужащих, а также для рабочих, служащих, членов их семей и семей военнослужащих там, где нет нотариальных контор и других органов, совершающих нотариальные действия;

– начальником места лишения свободы – для лиц, находящихся в заключении;

– администрацией учреждения социальной защиты или начальником органа социальной защиты.

Срок доверенности законом не ограничен. Если срок не указан, она сохраняет силу в течение года. Если дата ее совершения не указана – доверенность ничтожна.

Представительство

1. Сделка, совершенная одним лицом (представителем) от имени другого лица (представляемого) в силу полномочия, основанного на доверенности, указании закона либо акте уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления, непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого.

Полномочие может также явствовать из обстановки, в которой действует представитель (продавец в розничной торговле, кассир и т.п.).

2. Не являются представителями лица, действующие хотя и в чужих интересах, но от собственного имени, лица, лишь передающие выраженную в надлежащей форме волю другого лица, а также лица, уполномоченные на вступление в переговоры относительно возможных в будущем сделок.

3. Представитель не может совершать сделки от имени представляемого в отношении себя лично, а также в отношении другого лица, представителем которого он одновременно является, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Сделка, которая совершена с нарушением правил, установленных в абзаце первом настоящего пункта, и на которую представляемый не дал согласия, может быть признана судом недействительной по иску представляемого, если она нарушает его интересы. Нарушение интересов представляемого предполагается, если не доказано иное.

4. Не допускается совершение через представителя сделки, которая по своему характеру может быть совершена только лично, а равно других сделок, указанных в законе.

6.5. Право собственности: понятие, признаки и виды

Право собственности – это подотрасль гражданского права, совокупность правовых норм, закрепляющих и регулирующих отношения по поводу принадлежности материальных благ. Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие интересы других лиц. Он может:

а) отчуждать свое имущество в собственность другим лицам;

б) передавать им права владения, пользования и распоряжения имуществом, оставаясь его собственником;

в) передавать имущество в доверительное управление другому лицу;

г) отдавать его в залог и обременять его другими способами;

д) распоряжаться им иными способами.

Владение, пользование и распоряжение землей и другими природными ресурсами осуществляется свободно, если это не наносит ущерба окружающей среде и не нарушает интересов других лиц. Отчуждаться или переходить от одного лица к другому иными способами земля и природные ресурсы могут в той мере, в какой их оборот допускается законом.

В РФ признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности. В соответствии с этим сложились следующие разновидности права собственности:

1. *Частная собственность гражданина*: земельные участки, дома, квартиры, дачи, предприятия, здания, сооружения, транспортные средства, ценные бумаги.

2. *Собственность юридического лица* – имущество, необходимое для уставной деятельности: здания, оборудование, денежные средства и другое.

3. *Государственная собственность*: любое имущество, необходимое для выполнения функций государства, в том числе имущество, принадлежащее на праве собственности субъектам Федерации.

4. *Собственность субъекта Федерации*: имущество орган власти и управления, культурные и исторические ценности средства бюджетов, предприятия и другое. Отнесение государственного имущества к собственности субъектов Федерации осуществляется в соответствии с законом,

5. *Муниципальная собственность*: имущество местных органов власти и самоуправления, предназначенное для коммунального обслуживания населения – водопровод, теплосеть, систем электро-, газоснабжения, канализация и другое.

6. *Иные формы собственности*: совместная с иностранным предприятиями, иностранных граждан и организаций, зарубежных государств и другие.

Право собственности приобретается по разным основаниям:

1. Сбор ягод, лов рыбы, сбор или добыча других общедоступных вещей и животных в разрешенных местах.

2. Изготовление, создание новой вещи для себя путем переработки материалов с соблюдением закона и других правовых актов.

3. Договор купли-продажи, мены, дарения, иной сделки об отчуждении имущества.

4. Получение наследства в соответствии с завещанием или законом.

5. Переход имущества к юридическому лицу – правопреемнику реорганизованного юридического лица.

6. Находка. В том случае, если, несмотря на принятые меры по возвращению ее владельцу, последний не предъявил прав на утерянную вещь в течение шести месяцев.

7. Безнадзорные животные. Если, несмотря на принятые меры, их собственник в течение шести месяцев не будет обнаружен и сам не заявит о праве на них.

8. Клад, то есть зарытые в земле или сокрытые иным способом деньги или ценные предметы, собственник которых не может быть установлен или утратил на них права. Обнаруженный клад поступает в собственность лица, которому принадлежит имущество, где клад был сокрыт, и лица, обнаружившего его, в равных долях. Если клад обнаружен в результате несанкционированных действий, то весь он поступает в собственность владельца земли, или имущества, где был обнаружен.

9. Приобретение права собственности на имущество, собственник которого неизвестен, либо отказался от него, либо утратил на имущество право собственности по иным основаниям.

10. Полное внесение паевого взноса в кооператив за квартиру, дачу, гараж, иное помещение кооператива.

11. Приватизация государственного и муниципального имущества, то есть передача его в собственность граждан и юридических лиц.

12. Приобретательная давность, то есть приобретение права собственности посредством открытого, добросовестного и непрерывного владения как своим: недвижимым имуществом – 15 лет и движимым – 5 лет.

Некоторые предметы в силу их опасности могут быть приобретены только по специальным разрешениям.

Имущество, находящееся в собственности двух или нескольких лиц, принадлежит им на праве общей собственности, в том числе с определением доли каждого – в долевой собственности или без определения долей – в совместной собственности.

Каждый участник долевой собственности обязан соразмерно со своей долей участвовать в ушате налогов, сборов и иных платежей по общему имуществу, а также в издержках по его содержанию и сохранению.

Распоряжение имуществом, находящимся в долевой собственности, осуществляется по соглашению всех ее участников. Каждый участник вправе свою долю продать, подарить, завещать, отдать в залог и распорядиться иным способом с соблюдением следующих условий.

1. При продаже доли постороннему лицу остальные участники долевой собственности имеют преимущественное право покупки продаваемой доли по цене, за которую она продается.

2. Продавец доли обязан известить в письменной форме остальных участников долевой собственности о намерении продать свою долю постороннему лицу с указанием цены и других условий продажи. Если остальные участники откажутся от покупки, или не приобретут продаваемое недвижимое имущество в течение месяца, а движимое – в течение десяти дней, продавец вправе продать свою долю любому лицу.

3. При продаже доли с нарушением преимущественного права покупки любой другой участник долевой собственности имеет право через суд оспорить свое право.

4. При истребовании имущества из чужого незаконного владения собственник вправе потребовать возврата или возмещения всех доходов за время незаконного владения имуществом.

5. При истребовании имущества от добросовестного приобретателя владелец вправе потребовать возврата или возмещения всех доходов со времени, когда он узнал о неправомерности владения имуществом.

6. Владелец, как добросовестный, так и недобросовестный, вправе потребовать, в свою очередь, от собственника возмещения произведенных им необходимых затрат на имущество, с которого собственнику причитаются доходы от него.

7. В случае принятия РФ закона, прекращающего право собственности, убытки, причиненные собственнику, возмещаются государством.

Основания для прекращения права собственности:

- отчуждение собственником своего имущества другим лицам;
- отказ собственника от права собственности;
- гибель или уничтожение имущества;

- обращение взыскания на имущество по обязательствам;

- отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу;

- отчуждение недвижимого имущества в связи с изъятием земельного участка;

- выкуп бесхозяйственно содержимых культурных ценностей, домашних животных;

- реквизиция, конфискация, приватизация.

Некоторые предметы в силу их стратегической значимости могут быть реализованы только в соответствии с государственной лицензией.

Задача 1. Веселов родился в 1955 г. и умер в 2019 г. С семи лет пошел в школу, в 19 лет – в армию. Остальное время – трудился и был на пенсии. В какой период жизни Веселов обладал гражданской правоспособностью?

Задача 2. Фёдоров изменил фамилию на Степанов и под этим именем пытался снять деньги со своего счёта в банке. Ему отказали. 1) Правомочны ли действия работников банка? 2) Что должен был предпринять Степанов (Фёдоров) для получения доступа к своему счёту в банке после изменения фамилии?

Задача 3. Семилетняя Дарья, имеющая родителей и двух бабушек, проживала попеременно у каждого из этих лиц, но большую часть времени она находилась у бабушки со стороны матери. Каково же место жительства Дарьи?

Задача 4. Иван Кротов, 17 лет, вступил в брак со Светланой Валеевой, 17 лет. Приобрели ли они дееспособность в полном объеме со времени вступления в брак?

Задача 5. Вступившие в брак 17-летние Иван и Ирина Севостьяновы решили заняться предпринимательской деятельностью. Однако в государственной регистрации в качестве индивидуальных предпринимателей им было отказано по той причине, что им нет еще 18 лет. Правомерны ли действия регистрационного органа?

Задача 6. Крылов, 16 лет, сдал ноутбук в комиссионный магазин, с тем, чтобы за деньги, вырученные от его продажи, приобрести велосипед. Отец Крылова, узнав об этом, пошел с сыном в комиссионный магазин и потребовал возврата компьютера, мотивируя это тем, что товаровед не должен был принимать ноутбук от его 16-летнего сына. При каком условии товаровед комиссионного магазина имел право принять ноутбук от Крылова?

Задача 7. Иван Яковлев, 17 лет, был оформлен на работу учеником слесаря на заводе по трудовому договору в связи с чем он стал полностью дееспособным. По решению какого органа Иван Яковлев мог быть признан полностью дееспособным и кто должен был дать на это согласие?

Задача 8. Надежда Калинина, 90 лет, длительное время находилась в психиатрической больнице и была признана недееспособной, а ее сын Сергей Калинин, 52 лет, стал ее опекуном. Какой орган имел право признать Надежду Калинину недееспособной?

Задача 9. Скобелев злоупотреблял спиртными напитками и ставил свою семью в тяжелое материальное положение. По требованию его жены Скобелев был ограничен судом в дееспособности, а попечителем была назначена его жена. Имеет ли право Скобелев, будучи ограниченным в дееспособности, получать свою зарплату и распоряжаться ею, нести самостоятельную имущественную ответственность по совершенным бытовым сделкам и за причиненный им вред?

Задача 10. Одинокая Зверева, 85 лет, страдающая психическим расстройством, после выхода из больницы была признана судом недееспособной. Однако в течение месяца орган опеки и попечительства по месту жительства Зверевой не смог назначить ей опекуна. Может ли быть назначена опекуном Зверевой ее племянница, проживающая в другом городе?

Задача 11. Васюков, признанный судом ограничено дееспособным вследствие злоупотребления спиртными напитками, под влиянием попечителя в течение трех лет не употреблял спиртных напитков. Кто должен ходатайствовать перед судом о признании Васюкова дееспособным и прекращении попечительства?

Задача 12. Попечитель Вязов дал согласие подопечному Чурову на сдачу внаем на летний период принадлежащей Чурову дачи. Имеет ли право Вязов давать согласие Чурову на совершение данной сделки?

Задача 13. Ирина, дочь попечителя Сидорова, обратилась к его подопечной Кирилловой с просьбой продать ей золотые серьги с изумрудными камнями. Та согласилась. Правомерна ли эта сделка?

Задача 14. Свиридов, опекун десятилетней Ольги Святкиной, из-за неуправляемости своего подопечного сдал его в детский дом. Освобождается ли в этом случае Силин от исполнения обязанностей опекуна?

Задача 15. Звягина подала заявление в суд, в котором указала, что больше года от ее мужа нет известий, его местожительство ей не известно, и просила суд признать его безвестно отсутствующим. Как суду определить начало исчисления срока для признания безвестного отсутствия мужа Зиновьевой?

Задача 16. В течение нескольких лет от Петрова не было вестей. Его жена обратилась в суд с просьбой об объявлении его умершим. В течение скольких лет в месте жительства Петрова не должно быть сведений о месте его пребывания, чтобы суд объявил его умершим? Какой день будет считаться днем смерти Петрова?

Задача 17. Утехин через один год после признания его судом безвестно отсутствующим вернулся домой. Как ему следует поступит ь в данном случае?

Задача 18. Красиков ушел в горы на охоту, но домой не вернулся. По словам местных жителей, в тот день в горах был сильный обвал. Поиски Красикова не дали результата. Спустя несколько месяцев жена Красикова обратилась в суд с просьбой объявить его умершим. Какое решение должен принять суд?

Задача 19. Востриков через три года после объявления его судом умершим вернулся домой и потребовал от жены и сестры возврата денег, которые они сняли с его сберкнижки в банке и поделили между собой в период его отсутствия. Правомерно ли требование Вострикова к жене и сестре?

Задача 20. Филимонова через два года после объявления ее судом умершей вернулась домой. За время отсутствия Филимоновой ее муж унаследовал ее дом, продал его Вострову, а деньги истратил. Филимонова потребовала от Вострикова возврата ей дома. Правомерны ли действия мужа Филимоновой?

Контрольные вопросы

1. Понятие, предмет, метод и источники гражданского права.

2. Гражданские правоотношения.

3. Физические и юридические лица как субъекты гражданских правоотношений.

4. Представительство. Доверенность.

5. Право собственности: понятие, признаки и виды.

Тема 7. Предмет, метод, источники трудового права. Понятие трудового договора. Права и обязанности работников и защита трудовых прав. Оплата труда. Дисциплина труда. Дисциплинарная ответственность

7.1. Понятие и источники трудового права. Трудовые отношения

Основным законом трудового права является Трудовой кодекс РФ.

Трудовое право – отрасль российского права, регулирующая трудовые отношения.

Трудовые отношения – это сложившийся комплекс экономических, социальных и административных отношении между работодателем и наемным работником на основе трудового договора (контракта).

ТК РФ и иные нормативные акты о труде регулируют трудовые отношения всех работников, работающих по трудовому договору (контракту) с индивидуальным нанимателем или организацией. Наряду с ними, в предмет трудового права входят также отношения, связанные с участием работников в управлении трудовым коллективом (непосредственно или через профсоюз), с подготовкой и переподготовкой работников, государственным социальным страхованием.

Трудовое право необходимо обществу для достижения определенных, конкретных задач. ТК РФ определены следующие общие задачи:

1. содействие росту производительности труда, улучшение качества работы;

2. повышение эффективности общественного производства и подъем на этой основе материального и культурного уровня жизни трудящихся;

3. укрепление трудовой дисциплины;

4. обеспечение высокого уровня охраны труда и условий труда.

Нормы трудового права объединены в две его основные части – общую и особенную. Общая часть включает нормы, имеющие значение для регулирования всех трудовых отношений или их

основной части. Особенная часть включает нормы, регулирующие элементы (стороны) трудовых отношений и связанных с ними: рабочее время, время отдыха, трудовые споры, отношения по материальной ответственности, социальное страхование (пособия по временной нетрудоспособности, санаторно-курортное лечение).

К общей части относятся институты: коллективного договора, участия работников и трудового коллектива в управлении производством, а также общие положения (нормы, определяющие задачи, принципы, виды отношений, структуру и др.).

Особенная часть состоит из институтов: занятости, трудового договора, рабочего времени, времени отдыха, заработной платы, материальной ответственности, труда молодежи, труда женщин, трудовой дисциплины, льгот для работников, совмещающих работу с обучением, трудовых споров, надзора и контроля за наблюдением законодательства о труде.

Трудовое право выполняет общие функции, присущие всем отраслям права, т.е. функции регулирования экономических, политических, социальных и управленческих отношений. Особенность функционирования норм трудового права состоит в том, что нормы трудового права регулируют лишь часть экономических, социальных, политических и управленческих отношений, которые складываются в трудовом коллективе той или иной организации. Трудовое право выполняет также специальные юридические функции: регулятивную и охранительную. Особенность охранительной функции, в частности, состоит в том, что трудовое законодательство устанавливает особый вид дисциплинарной ответственности.

Трудовое право выполняет и такие специфические *функции*, присущие только этой отрасли права, как производственная функция социальной защиты:

1. *Производственная функция* состоит в том, что нормы трудового права имеют направленность и принимаются в целях удовлетворения прав и интересов работодателей.

2. *Функция социальной защиты* направлена на удовлетворение предусмотренных Конституцией и законами РФ прав и интересов наемных работников. Соблюдение этих прав и интересов работников защищается также их объединениями, например, профсоюзами, другими общественными организациями, политическими партиями, а также государственными органами в области

труда и занятости. В идеальном варианте обе функции должны развиваться сбалансировано, то есть должны закрепить определенный баланс интересов в виде определенного компромисса между работодателями и наемными работниками.

7.2. Понятие, содержание и виды трудового договора

Трудовой договор – важнейший институт трудового права, регулирующий порядок заключения, изменения, прекращения трудового договора, совместительство, совмещение профессий.

Трудовой договор (контракт) – это соглашение между трудящимся и предприятием, учреждением, организацией, предпринимателем, по которому трудящийся обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие, учреждение, организация, предприниматель обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективном договором и соглашением сторон.

Таким образом, трудовой договор формулирует основные условия трудового правоотношения.

Согласно статье 37 конституции РФ каждый человек имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

Человек может реализовать свое право на труд в одной из предусмотренных законом форм, например, в виде занятия творческой профессией художника, писателя, открытия собственного «дела» или заключить трудовой договор (контракт), став работником предприятия, учреждения, организации. Именно последний случай означает вступление в трудовые правоотношения.

Трудовой договор заключается в письменной форме. Заключая трудовой договор, его стороны – организация и трудящийся – обязаны договориться о необходимых условиях, наличие которых позволяет считать договор заключенным.

К необходимым условиям закон относит:

1. соглашение сторон об основных условиях труда;

2. об определении трудовой функции работника – специальности, квалификации, должности;

3. о времени начала работы;

4. о размере оплаты труда;

5. о месте работы; о сроке договора.

Все другие условия договора носят дополнительный характер и могут быть включены или не включены в договор в зависимости от интересов и согласия сторон.

Стороны могут заключать трудовой договор (контракт) в различных формах, предусмотренных ТК РФ:

а) на неопределенный срок;

б) на определенный срок не более пяти лет;

в) на время выполнения определенной работы.

Процедура приема на работу включает представление работником документов, подтверждающих его возможности, перечень которых перечислен в Правилах внутреннего трудового распорядка. Это, как правило, паспорт, трудовая книжка, документ об образовании. Другие документы администрация не имеет права требовать от работника.

Прием на работу оформляется приказом, распоряжением, который объявляется работнику под расписку. Кроме того, работнику выдается экземпляр трудового договора (контракта). При приеме на работу может быть достигнуто соглашение об испытательном сроке, с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Испытание при приеме на работу может быть установлено продолжительностью до трех месяцев, а в отдельных случаях, соглашению с соответствующим выборным профсоюзным органом, до шести месяцев.

Испытания не устанавливаются: лицам, не достигшим восемнадцати лет, молодым рабочим по окончании профессионально-технического учебного заведения, молодым специалистам по окончании высших и средних специальных учебных ведений, инвалидам Отечественной войны, направленных на работу в счет забронированных для этого мест. Испытание также не устанавливается при приеме и переводе на работу в другую местность и при переводе на другое предприятие, в учреждение организацию.

После заключения трудового договора возникают трудовые правоотношения между работником, с одной стороны, и предприятием (учреждением, организацией) в лице его администрации – с другой, по поводу использования труда работника в условиях

общего распорядка работы, а также по поводу создания здоровых и безопасных условий труда и вознаграждения за труд на условиях, предусмотренных Конституцией РФ, законодательством о труде и заключенным трудовым договором.

Однако в процессе осуществления трудового правоотношения могут возникать вопросы об изменениях условий трудового договора или о его прекращении. Случаи таких изменений также регулируются институтом трудового договора и поэтому они рассматриваются в единстве с заключением трудового договора, т.к. его изменение или прекращение требуют особой социальной и юридической защиты законных интересов работника и его работодателя. Таковыми являются случаи перевода на другую работу, и различные формы прекращения трудового договора.

Если администрации необходимо перевести работника на другую работу, то такой перевод осуществляется по правилам ТК РФ. Два основных правила закреплены при этом как обязательные. Первое правило – администрация не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. Второе правило – перевод допускается только с согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных в ТК РФ.

От перевода на другую работу нужно отличать перемещения на другую работу. Администрация имеет право переместить работника без его согласия:

1. на другое рабочее место, в другое структурное подразделение в той же местности,

2. поручать работу на другом механизме или агрегате в пределах специальности (квалификации, должности), обусловленной трудовым договором.

Администрация не вправе перемещать работника на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Без согласия работника его можно перевести временно на другую работу по правилам ТК РФ, т.е. в случае производственной необходимости. Второй случай временного перевода на другую работу без согласия работника установлен в ТК РФ. Основаниями такого перевода является «простой».

Прекращение трудового договора.

Трудовой договор может быть прекращен в следующих случаях:

– по соглашению сторон;

– по инициативе работника, администрации, либо по требованию профсоюзного органа;

– по истечении срока договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

– при призыве или поступлении работника на военную службу;

– при переводе работника, с его согласия, на другое предприятие, в учреждение, организацию или переходе на выборную должность;

- при отказе работника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией, а также – отказе от продолжения работы в связи с существенными изменением условий труда;

– при вступлении в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы, либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

В расторжении трудового договора инициатива может принадлежать как самому работнику, так и администрации предприятия (организации) независимо от формы собственности. При этом должны соблюдаться Конституционные принципы свободы труда и гарантии социальной защиты интересов трудящихся, предусмотренных статьями 7 и 37 Конституции РФ.

Работник вправе расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, по собственному желанию. При этом соблюдаются правила ТК РФ: работник обязан предупредить администрацию письменно об увольнении за две недели. По истечении срока предупреждения об увольнении работник вправе прекратить работу, а администрация обязана выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет.

В свою очередь администрация имеет право уволить работника по своей инициативе только в случаях, предусмотренных статьями ТК РФ. Согласно статьям ТК РФ администрация может уволить работника в следующих случаях:

– в случае ликвидации организации или сокращения численности или штата работников;

– в случае обнаружившегося несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению работы;

– в случае систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудо-

вым договором (контрактом) или правилами внутреннего трудового распорядка, если при этом к работнику ранее применялись меры дисциплинарного или общественного воздействия;

– в случае прогула (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин, а также в случае появления на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения.

– в случае неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если законодательством не установлен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании. За работниками, утратившими трудоспособность в связи с трудовым увечьем или профессиональным заболеванием, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности.

– в случае восстановления на работе работника, ранее выполняющего эту работу;

– в случае совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) государственного или общественного имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания.

7.3. Рабочее время и время отдыха

В условиях перехода к рыночному хозяйству возрастает роль государства в обеспечении трудовой занятости населения.

Согласно Конституции РФ и законодательству о занятости населения, Российское государство в лице федеральных, республиканских и региональных органов гарантирует гражданам, постоянно проживающим на территории России, свободу выбора вида занятости, в том числе работы с различными режимами труда; беспрепятственное содействие в подборе подходящей работы и трудоустройстве со стороны федеральной службы занятости, а также такие специальные социальные и правовые гарантии, как:

– предоставление организациями в соответствии с заранее поданными ими заявками подходящей работы выпускникам учебных заведений;

– бесплатное обучение новой профессии (специальности), по-

вышение квалификации в системе службы занятости или по ее направлению в иных учебных заведениях с выплатой стипендии;

– компенсацию в соответствии с законодательством материальных затрат в связи с направлением на работу в другую местность по предложению службы занятости;

– возможность заключения срочных трудовых договоров (контрактов) на участие в оплачиваемых общественных работах, организуемых с учетом возрастных или иных особенностей граждан;

- правовую защиту от необоснованных увольнений.

Нормы этого института регулируют время в процессе труда: рабочее и свободное.

Рабочее время – это установленное законом (или на его основе) время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором, должностной инструкцией должен выполнять свои обязанности, трудовые функции. Рабочее время используется как естественная мера труда.

Рабочее время различается по видам рабочего дня и рабочей недели.

Существует нормальная продолжительность рабочего времени, сокращенное, неполное рабочее время, а также ненормированный и неполный рабочий день.

Законодательство устанавливает две нормы рабочего времени: ежедневную и еженедельную. Это семичасовой рабочий день и 40-часовая рабочая неделя. Кроме того, на основе еженедельной нормы рабочего времени высчитывается ежемесячная, ежеквартальная, полугодовая, годовая норма рабочего времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать часов в неделю. ТК РФ устанавливает два вида рабочей недели: пятидневную и шестидневную.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается:

- для работников в возрасте до шестнадцати лет - не более 24 часов в неделю;

- для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - не более 35 часов в неделю;

- для работников, являющихся инвалидами I или II группы, - не более 35 часов в неделю;

- для работников, условия труда на рабочих местах которых

по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 3 или 4 степени или опасным условиям труда, - не более 36 часов в неделю.

Для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, также устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени – не более 36 часов в неделю. Такое же сокращение устанавливается для отдельных категорий работников: учителей, врачей и других.

Неполное рабочее время устанавливается по соглашению между работником и работодателем, по инициативе одной из сторон, как при приеме на работу, так и впоследствии. Неполное рабочее время может существовать в виде неполного рабочего дня или неполной рабочей недели. Администрация обязана установить неполный рабочий день или неполную рабочую неделю по просьбе беременной женщины, женщины, имеющей ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), лица, в том числе находящегося на ее попечении, или лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением. Оплата труда в этих случаях производится пропорционально отработанному времени или от выработки.

Рабочий день может быть нормированным или ненормированным.

Ненормированный рабочий день обязывает работника при выполнении нормы рабочего времени в случае необходимости выполнять работу за пределами рабочего дня или более интенсивно.

Повышенная нагрузка компенсируется предоставлением дополнительного времени для отдыха (отпуска) или дополнительной оплатой. Вид компенсации устанавливается по соглашению сторон.

В случае производственной необходимости рабочий день может быть разделен на части, с тем, чтобы продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы.

Следует также различать рабочий день и рабочую смену. Рабочий день – это продолжительность рабочего времени, установленная законодательством в течении суток.

Рабочая смена – это продолжительность рабочего времени в течении суток, установленная на основании Правил внутреннего трудового распорядка (ПВТР) или графика сменности. Чередование смен устанавливается в графике сменности, который доводится

до сведения работника, как правило, не позже, чем за один месяц до их введения в действие. Время начала и окончания работы (смены) предусматривается правилами внутреннего трудового распорядка и графиками сменности.

В исключительных случаях при производстве работ, необходимых для обороны страны, при производстве общественно необходимых работ, при необходимости закончить начатую работу и т. д. администрация может привлечь работника к сверхурочным работам.

Сверхурочная работа – это работа сверх установленной продолжительности рабочего времени.

К сверхурочным работам не допускаются: беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, работники моложе восемнадцати лет, работники, обучающиеся без отрыва от производства в общеобразовательных школах и профессионально-технических учебных заведениях, в дни занятий, другие категории работников в соответствии с законодательством. Ряд работников привлекаются к сверхурочной работе только с их согласия. Закон устанавливает предельное количество сверхурочных часов.

В соответствии со статьей 37 Конституции России, каждый имеет право на отдых. Время отдыха, т. е. время, в течение которого работники свободны от выполнения своих служебных обязанностей и которое они могут использовать по своему усмотрению, предоставляется в течение рабочего дня, между рабочими днями, между неделями. Это также праздничные дни и отпуска. Работнику по трудовому договору гарантируются установленная федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

7.4. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания

Дисциплина – важнейшая общечеловеческая ценность, объединяющая людей, это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения правовых технических норм в организации.

Когда мы говорим о трудовой дисциплине человека или организации, то имеем в виду, как правило, степень исполнения возложенных на них трудовых обязанностей, то есть рассматриваем одну из разновидностей исполнительской дисциплины. Дисципли-

нированность – высокая, средняя, низкая, – это степень соблюдения обязанностей в процессе совместного труда.

Дисциплина – часть трудовых отношений. Трудовые отношения – это отношения между людьми по поводу их участия в коллективном труде, который невозможен без единых норм дисциплины и их исполнения всеми.

Трудовые отношения включают исполнение обязанностей, а также ответственность за нарушение трудовых обязанностей.

Дисциплинарные отношения возникают между: администрацией и работником, трудовым коллективом и работником, администрацией и трудовым коллективом, общественной организацией и ее членом, администрацией и общественной организацией, работником и работником, органом самоуправления и работником, органом самоуправления и администрацией.

Организация дисциплинарных отношений строится путем установления соответствующих обязанностей и прав работников, обязанностей и прав администрации; обязанностей и прав других участников дисциплинарных отношений: трудового коллектива, органов самоуправления и т. д.

Кроме того, определяются методы обеспечения трудовой дисциплины. Таких методов три: убеждение, принуждение, поощрение. К ним примыкает еще один метод – организация труда.

Дисциплинарные отношения закрепляются фактически во всех нормах трудового права. В то же время каждая организация обязана принять правила внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются общим собранием (конференцией) работников организации по представлению администрации. Такие правила (ПВТР) прямо создаются с целью регулирования дисциплинарных отношений.

Организация дисциплинарных отношений включает и установление процедуры применения методов управления дисциплинарными отношениями: методов поощрения и взыскания.

Поощрение – это признание заслуг работника. Оно направлено на удовлетворение одной из важнейших потребностей человека – потребности в признании со стороны окружающих.

Поощрение применяется при проявлении работником активности с положительным результатом. Виды трудовой активности: образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качестве продукции, продолжительная и безупречная работа, новаторство в труде и другие.

Администрация имеет право применить следующие меры поощрения:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- выдача премии;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета.

Кроме перечисленных, администрация может устанавливать в правилах внутреннего трудового распорядка и другие поощрения.

Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, администрация обязана в первую очередь предоставлять преимущества и льготы в области социально-культурного и жилищно-бытового обслуживания: путевки в санатории и дома отдыха, улучшение жилищных условий и т.д. Таким работникам предоставляется также преимущество при продвижении по работе. За особые трудовые заслуги работники представляются к награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии.

Поощрения применяются администрацией совместно или по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом организации. Поощрения заносятся в трудовую книжку работника.

За нарушения трудовой дисциплины администрация организации применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

Нарушением трудовой дисциплины считается виновное:

а) неисполнение работником обязанности

б) превышение прав, причиняющее ущерб другому человеку.

Процедура наложения дисциплинарного взыскания установлена в ТК РФ. При обнаружении факта некачественного исполнения обязанностей или их нарушения администрация проводит дисциплинарное расследование нарушения.

Правила дисциплинарного расследования установлены в статьях ТК РФ.

Администрация, выявив нарушение, обязана затребовать от работника письменное объяснение. Дисциплинарное взыскание

применяется непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске.

Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу. За каждый проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) или постановление о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения объявляется работнику, подвергнутому взысканию, под расписку.

При наложении дисциплинарного взыскания администрация обязана учитывать тяжесть совершенного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующее поведение работника, отношение к труду.

Оно может быть обжаловано в порядке, установленном в законодательстве, вплоть до обращения в суд. Дисциплинарное взыскание действует, имеет силу в течение года со дня его наложения. Если в течение года работник не подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то считается, что он не имеет взыскания, то есть взыскание автоматически снимается. Взыскание может быть снято досрочно, если работник не совершил нового нарушения и проявил себя как добросовестный работник. Последствия взыскания: в течение действия взыскания работника нельзя поощрять, за второе неисполнение обязанностей его можно уволить.

Работники обязаны бережно относиться к имуществу организации. В случае причинения работником имущественного ущерба организации, он может его возместить добровольно с согласия администрации. Если работник не возместит добровольно причиненный ущерб, администрация может привлечь его к материальной ответственности. Такая ответственность может быть полной или частичной (ограниченной). Если работник при исполнении своих обязанностей причинил ущерб организации, то он обязан его возместить в пределах прямого действительного ущерба, но не более своего среднего месячного заработка.

Полная материальная ответственность устанавливается в следующих случаях:

1) когда ущерб причинен преступными действиями работника, установленными приговором суда;

2) когда в соответствии с законодательством на работника возложена полная материальная ответственность за ущерб, причиненный организации при исполнении трудовых обязанностей;

3) когда между работником и организацией заключен письменный договор о принятии на себя работником полной материальной ответственности за необеспечение сохранности имущества и других ценностей, переданных ему для хранения или для других целей;

4) когда ущерб причинен не при исполнении трудовых обязанностей;

5) когда имущество и другие ценности были получены работником под

отчет по разовой доверенности или по другим разовым документам;

6) когда ущерб причинен недостачей, умышленным уничтожением или умышленной порчей материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также инструментов, выданных организацией работнику в пользование;

7) когда ущерб причинен работником, находящимся в нетрезвом состоянии.

Устанавливаются также правила заключения письменных договоров о полной материальной ответственности. Материальная ответственность может быть и коллективной. Порядок возмещения ущерба состоит в следующем:

а) если ущерб не превышает среднего месячного заработка, то администрация издает распоряжение и удерживает сумму ущерба из заработной платы работника. Распоряжение администрации об удержании должно быть сделано администрацией не позднее 2-х недель со дня обнаружения причиненного ущерба и обращено к исполнению не ранее семи дней со дня сообщения об этом работнику. Если работник не согласен с вычетом, то он обращается с заявлением в орган по рассмотрению трудового спора.

б) если ущерб превышает средний личный заработок работника, то администрация обращается с иском в районный (городской) народный суд.

Законодательство защищает заработную плату работника от необоснованного удержания и от полного удержания с тем, чтобы

дать работнику возможность обеспечить свою жизнь. При каждой выплате заработной платы общий размер всех удержаний не может превышать 20%, а в случаях, особо предусмотренных законодательством, – 50% заработной платы, причитающихся к выплате работнику. Эти ограничения не распространяются на два случая:

а) если удержание производится при отбывании исправительных работ;

б) при взыскании алиментов на несовершеннолетних детей.

7.5. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания

В Конституции РФ закреплено право работников на индивидуальные и коллективные споры. Поводом (причиной) для возникновения трудовых споров, как правило, являются правонарушения трудовых или иных социальных прав работников в сфере трудовых отношений.

Трудовые споры возникают либо в силу каких-то действий в процессе применения норм трудового права, либо в силу бездействия участников правоотношений, то есть неисполнения требований нормативных актов. По юридической природе все трудовые споры делятся по участвующим в них субъектам на индивидуальные и коллективные.

Трудовые споры имеют несколько стадий развития:

- нарушение установленного права;
- разногласие сторон правоотношения в оценке произошедшего;
- досудебный порядок разрешения конфликтной ситуации;
- обращение в юрисдикционный орган за защитой нарушенного права.

Трудовым спором признается такое разногласие спорящих субъектов, которое не удалось разрешить в установленном досудебном порядке, и оно направлено в юрисдикционные органы для рассмотрения по существу.

Трудовой спор – это спор о реализации права, предусмотренного трудовым законодательством, коллективными и другими договорами, соглашениями о труде, или об установлении нового трудового субъективного права, то есть о реализации законного интереса. Рассмотрение трудового спора происходит в установленном законом органе и в строгом соответствии с установленным законодательством порядке. Особая роль в процессе разрешения трудовых споров отведена судебным органам.

Индивидуальным трудовым спором признаются неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров (ст. 381 Трудового кодекса РФ).

Индивидуальным трудовым спором признается также спор между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем, а также лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора.

Юрисдикционными органами, рассматривающими индивидуальные трудовые споры, являются:

- комиссии по трудовым спорам в организациях (ст. 382, 384-390 Трудового кодекса РФ);
- суды общей юрисдикции (ст. 391-397 Трудового кодекса РФ);
- вышестоящие органы в порядке подчиненности для отдельных категорий работников;
- органы государственной инспекции труда (ст. 354-365 Трудового кодекса РФ).

Предусмотренная законодательством процедура обращения за защитой нарушенных прав в органы по рассмотрению трудовых споров не исключает возможности реализации права работника на самозащиту, установленного статьями 379 -380 Трудового кодекса РФ.

Право на защиту интересов в сфере труда предусмотрено и в порядке разрешения коллективных трудовых споров. Статья 389 Трудового кодекса РФ предусматривает понятие коллективных трудовых споров: «Коллективный трудовой спор - неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права, в организациях».

Моментом начала коллективного трудового спора является день сообщения решения работодателя (его представителя) об от-

клонении всех или части требований работников (их представителей) или несообщение работодателем (его представителем) своего решения, а также дата составления протокола разногласий в ходе коллективных переговоров.

Требования, выдвигаемые работниками и (или) их представительным органом организации, должны быть утверждены на собрании (конференции) работников данной организации. Таким же правом обладают и работники обособленных структурных подразделений организации, в том числе филиалов или представительств.

Собрание работников считается правомочным, если на нем присутствует более половины работающих. Конференция считается правомочной, если на ней присутствует не менее двух третей избранных делегатов.

Работодатель обязан предоставить работникам или представителям работников необходимое помещение для проведения собрания (конференции) по выдвижению требований и не вправе препятствовать его (ее) проведению.

Требования работников излагаются в письменной форме и направляются работодателю.

Требования профессиональных союзов и их объединений выдвигаются и направляются соответствующим сторонам социального партнерства.

Копия требований, оформленных в письменной форме, может быть направлена в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров (ст. 407 Трудового кодекса РФ). В этом случае указанная Служба обязана проверить получение требований другой стороной коллективного трудового спора.

В течение трех рабочих дней со дня получения требования работников работодатели обязаны принять их к рассмотрению и сообщить о принятом решении представительному органу работников организации (филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения) в письменной форме.

Представители работодателей (объединений работодателей) обязаны принять к рассмотрению направленные им требования профессиональных союзов (их объединений) и сообщить профессиональным союзам (их объединениям) о принятом решении в течение одного месяца со дня получения указанных требований.

Примирительные процедуры – рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих этапов:

- рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией (ст. 402 Трудового кодекса РФ);

- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника (ст. 403 Трудового кодекса РФ);

- рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже (ст. 404 Трудового кодекса РФ).

Рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией является обязательным этапом. При недостижении согласия в примирительной комиссии стороны коллективного трудового спора переходят к рассмотрению коллективного трудового спора с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Каждая из сторон коллективного трудового спора в любой момент после начала этого спора вправе обратиться в Службу по урегулированию коллективных трудовых споров для уведомительной регистрации спора.

Ни одна из сторон коллективного трудового спора не вправе уклоняться от участия в примирительных процедурах.

Представители сторон, примирительная комиссия, посредник, трудовой арбитраж, указанная Служба обязаны использовать все предусмотренные законодательством возможности для разрешения возникшего коллективного трудового спора.

Трудовым кодексом установлены конкретные сроки проведения примирительных процедур. В случае необходимости сроки, предусмотренные для проведения примирительных процедур, могут быть продлены по согласованию сторон коллективного трудового спора.

Соглашение, достигнутое сторонами коллективного трудового спора в ходе разрешения этого спора, оформляется в письменной форме и имеет для сторон коллективного трудового спора обязательную силу. Контроль за его исполнением осуществляется сторонами коллективного трудового спора (ст. 408 Трудового кодекса РФ).

Трудовым кодексом РФ в статье 418 определен порядок ведения документации при разрешении коллективного трудового спора. Действия сторон коллективного трудового спора, соглашения и рекомендации, принимаемые в связи с разрешением этого спора, оформляются протоколами представителями сторон коллективного

трудового спора, примирительными органами, органом, возглавляющим забастовку.

Законодательно закреплены гарантии лицам в связи с их участием в разрешении коллективного трудового спора. В статье 405 Трудового кодекса РФ установлено, что члены примирительной комиссии, трудовые арбитры на время участия в разрешении коллективного трудового спора освобождаются от основной работы с сохранением среднего заработка на срок не более трех месяцев в течение одного года.

Участвующие в разрешении коллективного трудового спора представители работников, их объединений не могут быть в период разрешения коллективного трудового спора подвергнуты дисциплинарному взысканию, переведены на другую работу или уволены по инициативе работодателя без предварительного согласия уполномочившего их на представительство органа.

Статьей 406 Трудового кодекса РФ устанавливается процедура, следующая за уклонением от участия сторон в примирительных процедурах. Так, в случае уклонения одной из сторон коллективного трудового спора от участия в создании или работе примирительной комиссии коллективный трудовой спор передается на рассмотрение в трудовой арбитраж.

В случае уклонения работодателя от создания трудового арбитража, а также в случае отказа от выполнения его рекомендаций работники могут приступить к проведению забастовки.

Создание трудового арбитража обязательно в организациях, в которых законом запрещено или ограничено проведение забастовок.

Законодательством предусмотрена ответственность за уклонение от участия в примирительных процедурах и невыполнение соглашения, достигнутого в ее результате.

Так, в соответствии со статьей 416 Трудового кодекса РФ представители работодателя, уклоняющиеся от получения требований работников и участия в примирительных процедурах, в том числе не предоставляющие помещения для проведения собрания (конференции) по выдвижению требований, объявлению забастовки или препятствующие его (ее) проведению, привлекаются к дисциплинарной ответственности в соответствии с настоящим Кодексом или административной ответственности в порядке, который установлен законодательством Российской Федерации об административных правонарушениях.

Представители работодателя и работников, виновные в невыполнении обязательств по соглашению, достигнутому в результате примирительной процедуры, привлекаются к административной ответственности в порядке, который установлен законодательством Российской Федерации об административных правонарушениях (ст. 5.28-5.34 КоАП РФ).

Забастовка - временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) в целях разрешения коллективного трудового спора (ст. 408-415 Трудового кодекса РФ).

Законодательство определило меру ответственности работников за незаконные забастовки. Статьей 417 Трудового кодекса РФ закреплено, что работники, приступившие к проведению забастовки или не прекратившие ее на следующий день после доведения до органа, возглавляющего забастовку, вступившего в законную силу решения суда о признании забастовки незаконной либо об отсрочке или о приостановке забастовки, могут быть подвергнуты дисциплинарному взысканию за нарушение трудовой дисциплины.

Представительный орган работников, объявивший и не прекративший забастовку после признания ее незаконной, обязан возместить убытки, причиненные работодателю незаконной забастовкой, за счет своих средств в размере, определенном судом.

Задача 1. Четыре одноклассника по окончании средней школы устроились на работу в качестве чертежников в ближайшее проектно-конструкторское бюро. Каждому из них был установлен испытательный срок различной продолжительности от одного до трех месяцев. Соответствует ли такое решение действующему законодательству?

Задача 2. Сидорова устраивалась на работу в качестве главного бухгалтера на Автоваз, а ее подруга Миронова - поваром в ресторан «Охота». Какие документ ы они обязаны представить при поступлении на работу?

Задача 3. На Челябинский тракторный завод устраивались на работу: Свиридова, окончившая в этом году среднюю школу, на должность курьера и Мысина – на должность главного технолога. Работодатель потребовал от них представления следующих документов: паспорта, трудовой книжки, диплома об окончании вуза, справки о состоянии здоровья, характеристики. Правомерны ли

эти требования? Какие документ ы должны представить Свиридова и Мысина?

Задача 4. Менеджер компьютерного салона «Формоза» Ляпин, отдыхая летом в Кисловодске, познакомился с Яковлевым. Во время одной из совместных прогулок он рассказал Яковлеву об успехах своей фирмы, которые во многом связаны с закупкой дешевых компьютеров в одной из стран Юго-Восточной Азии. По просьбе Яковлева Ляпин даже сообщил адрес фирмы-поставщика. Вернувшись из отпуска, Ляпин узнал, что Яковлев работает директором магазина офисной техники в городе Туле. Оценив действия Ляпина как наносящие ущерб деятельности, руководитель компьютерного салона «Формоза» издал приказ об увольнении его по пп.«в» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ за разглашение тайны. Ляпин обжаловал этот приказ в судебном порядке. Какое решение должен принять суд?

Задача 5. В ходе очередной проверки соблюдения трудового законодательства прокуратурой г. Москвы были выявлены следующие факты:

1) во Всероссийском центре судебных экспертиз Министерства юстиции РФ начальником отдела кадров работает Федоскина, в то время как в аппарате министерства заместителем начальника отдела работает ее муж;

2) на заводе «Вулкан» работают два брата. Один в качестве директора завода, а другой - начальником цеха;

3) в фирме «Ризолит» Ясин работает руководителем, а его жена – главным бухгалтером.

Определите в указанных случаях законность совместной службы родственников.

Задача 6. Перед отъездом в командировку управляющий трестом дал согласие принять на работу на должность механика Огурцова, который 7 октября приступил к работе. По возвращении из командировки 20 октября управляющий трестом отказался подписать приказ о зачислении Огурцова на должность механика. Он мотивировал свое решение тем, что должность является вакантной, поскольку приказ еще не подписан, и она будет сокращена. Главный механик треста предупредил Огурцова, что с 21 октября он может не выходить на работу, так как приказ о его зачислении не подписан, а значит трудовой договор с ним не заключался. Считая действия работодателя незаконными, Огурцов обратился с иском в суд. Как решить дело?

Задача 7. Чернов был принят на работу на Новолипецкий металлургический комбинат с двухмесячным испытательным сроком в качестве инженера. За пять дней до окончания установленного срока ему устно объявили, что работодатель решил продлить испытательный срок еще на месяц. Однако через десять дней Чернов был уволен как не выдержавший испытания. Не соглашаясь с такими действиями, он обратился в суд с иском о восстановлении на работе. Какое решение должен принять суд? Что изменится, если бы Чернову был продлен испытательный срок на основании приказа работодателя?

Задача 8. В связи с реконструкцией города производственные помещения фабрики подлежали сносу. Взамен фабрика получила другое помещение в поселке, находящемся в 10 км от города. Между городом и поселком имеется регулярное железнодорожное и автобусное сообщение. Часть работников отказались от продолжения работы после перевода фабрики в другую местность. Руководство фабрики предупредило их о том, что в ближайшее время они будут уволены за прогул по пп.«а» п.6 ч.1 ст.81 ТК РФ. Кто прав в этом споре?

Задача 9. Студентка-вечерница 4 курса экономического факультета Богачева была принята на завод в качестве старшего бухгалтера. После успешного окончания института приказом директора от 15 июля ее перевели на должность заместителя главного бухгалтера без ее согласия. Обосновывая свои действия, директор сослался на то, что после перевода Богачевой на должность заместителя главного бухгалтера, условия ее работы не изменились, а заработная плата существенно возросла, поэтому согласия работника на такой перевод не требовалось. Богачева, будучи не согласна с действиями работодателя, поскольку изменился характер и объем работы, обратилась с заявлением в КТС. Какое решение должна принять комиссия по т рудовым спорам?

Задача 10. Приказом начальника локомотивного депо станции Брянск машинист электровоза Парамонов был переведен на работу машинистом тепловоза. Последний отказался работать машинистом тепловоза, считая такой перевод незаконным. Приказом от 3 сентября Парамонов был уволен с работы за прогул. Через неделю он обратился в суд с иском о восстановлении на работе машинистом электровоза.

Юрисконсульт локомотивного депо возражал в суде против удовлетворения иска, ссылаясь на то, что истец имеет право на управление как электровозом, так и тепловозом, и поэтому работодатель вправе переводить его с одного вида локомотива на другой, так как в этом случае не изменяется род деятельности. Какое решение должен принять суд?

Задача 11. Краснов был принят на работу в автокомбинат № 3 в качестве водителя. Сначала он работал на легковом автомобиле. Однако через полгода приказом по комбинату Краснов, имеющий право на управление автотранспортом различных категорий, был переведен на автобус. За отказ от выполнения приказа ему был объявлен выговор. Краснов обжаловал наложенное на него дисциплинарное взыскание в комиссию по трудовым спорам. Какое решение должна принять КТС?

Контрольные вопросы

1. Понятие и источники трудового права. Трудовые отношения.
2. Понятие, содержание и виды трудового договора.
3. Рабочее время и время отдыха.
4. Трудовая дисциплина. Дисциплинарные взыскания.
5. Трудовые споры и порядок их разрешения.

Тема 8. Основы административного права

Противоправность правонарушения выражается в том, что лицо нарушает какую-либо норму права, действует вопреки ее предписаниям и тем самым противопоставляет свою волю воле государства, вступает с ним в конфликт.

В соответствии с действующим законодательством, выделяют несколько видов противоправности: дисциплинарную, административную, уголовную, гражданско-правовую.

Поступки, которые противоречат другим социальным нормам, кроме правовых (например, нормам морали, обычаев и др.), правонарушениями не являются.

Стало быть, правонарушение противоправно, поскольку совершается вопреки правовым требованиям, нарушает закон, «выступает» как бы против правовых правил. Вне связи с этим деяние не может быть признано противоправным.

8.1. Административное право и его система

Административное право – отрасль права, регулирующая общественные отношения в сфере управленческой деятельности государственных органов и должностных лиц по исполнению публичных функций государства и муниципальных образований.

Административное право – одна из функциональных отраслей публичного права правовых систем современных цивилизованных стран - совокупность правовых норм, регулирующих обществ, отношения в сфере государственного управления, т. е. исполнительной и распорядительной деятельности государственных органов и органов местного самоуправления при осуществлении ими публично-властных полномочий.

Административное право России является одной из отраслей права. Оно может быть определено как система юридических норм, регулирующих общественные отношения в сфере государственного управления и отношения управленческого характера, возникающие при осуществлении иных форм государственной деятельности (законотворчества, правосудия), а также отношения, которые возникают в сфере негосударственного управления в связи с осуществлением общественными объединениями некоторых функций органов государственного управления, исполнительной власти.

Будучи неотъемлемой частью структуры российского права, административное право соотносится с ней как часть и целое.

По своей сущности административное право не отличается от любой другой отрасли права. Административно-правовые нормы, так же как и другие правовые нормы, устанавливаются государством (уполномоченными на то органами государственной власти) и имеют общеобязательную силу, их реализация обеспечивается экономической, организационной, социально-культурной деятельностью и гарантируется принудительной силой государства.

Однако административное право отличается от других отраслей права предметом регулирования. Оно регулирует управленческие отношения, то есть отношения, складывающиеся главным образом в сфере государственного управления, исполнительной деятельности государства. В сферу регулирования административного права включается широкий круг общественных отношений, складывающихся в социально-политической, социально-культурной, экономической жизни страны.

Нормы административного права, будучи регуляторами управленческих отношений:

- определяют правовое положение граждан в сфере управления;
- регламентируют порядок образования органов исполнительной власти, органов государственного управления, их компетенцию и взаимоотношения с другими государственными органами, общественными объединениями и иными негосударственными формированиями и гражданами;
- регулируют порядок прохождения государственной службы в органах управления и других государственных органах, на предприятиях, в учреждениях и организациях государственными служащими, определяют их обязанности и права, а также правовое положение местных органов самоуправления, общественных объединений и их служащих в сфере государственного управления;
- устанавливают формы и методы государственного управления и процессуальный порядок его осуществления;
- определяют способы обеспечения законности в государственном управлении;
- регулируют управленческие отношения в социально-политической, социально-культурной и хозяйственной сферах, а также в межотраслевом управлении;
- регламентируют административно-юрисдикционную деятельность уполномоченных органов и порядок ее осуществления.

8.2. Административное правонарушение

Административное правонарушение – противоправное, виновное действие или бездействие физического или юридического лица, за которое законодательством об административных правонарушениях установлена административная ответственность.

Административное правонарушение (проступок) – противоправное, виновное (умышленное или неосторожное) действие, посягающее на государственный или общественный порядок, собственность, права и свободы граждан, на установленный порядок управления, либо бездействие, за которое законодательством предусмотрена административная ответственность.

Административное правонарушение – антиобщественное деяния (действия или бездействия), посягающее на государственный или общественный порядок

Административное правонарушение причиняет вред интересам граждан и государства, и связано с нарушением норм административного права и других отраслей права, которые охраняются мерами административной ответственности.

Административное правонарушение является виновным деянием, поскольку может быть совершено с умыслом или по неосторожности. Совершение противоправных действий в состоянии крайней необходимости не считается административным правонарушением.

8.3. Административная ответственность

В Российской Федерации административная ответственность регулируется Кодексом РФ об административных правонарушениях (КоАП РФ, 2002) и законами субъектов РФ, принимаемыми в соответствии с ним. В КоАП Административной ответственности и административному правонарушению посвящена Глава 2.

КоАП РФ Глава 2. Административное правонарушение и административная ответственность

- Статья 2.1. Административное правонарушение.
- Статья 2.2. Формы вины.
- Статья 2.3. Возраст, по достижении которого наступает административная ответственность.

- Статья 2.4. Административная ответственность должностных лиц.

- Статья 2.5. Административная ответственность военнослужащих, граждан, призванных на военные сборы, и лиц, имеющих специальные звания.

- Статья 2.6. Административная ответственность иностранных граждан, лиц без гражданства и иностранных юридических лиц.

- Статья 2.6.1. Административная ответственность собственников (владельцев) транспортных средств.

- Статья 2.6.2. Административная ответственность собственников или иных владельцев земельных участков либо других объектов недвижимости.

- Статья 2.7. Крайняя необходимость.

- Статья 2.8. Невменяемость.

- Статья 2.9. Возможность освобождения от административной ответственности при малозначительности административного правонарушения.

- Статья 2.10. Административная ответственность юридических лиц.

Административная ответственность – вид юридической ответственности, который определяет обязанности субъекта претерпевать лишения государственно-властного характера за совершение административного правонарушения. Административная ответственность регламентируется Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях.

Административная ответственность - вид юридической ответственности физических и юридических лиц. Основанием для административной ответственности является административное правонарушение. Отличие административной ответственности от других видов ответственности состоит в том, что ряд административных наказаний может применяться в административном порядке, т. е. без обращения в суд.

Меры административной ответственности могут применяться не только судами (судьями), но и иными субъектами административной юрисдикции. Установление административной ответственности за нарушения тех или иных правил в различных областях общественной, государственной и частной жизни отнесено к компетенции высших законодательных органов.

Административная ответственность – это вид юридической ответственности, которая выражается в применении уполномоченным органом или должностным лицом административного наказания к лицу, совершившему правонарушение.

Основанием административной ответственности является административное правонарушение (проступок), за совершение которого к виновным применяются административные взыскания.

Административная ответственность наступает в том случае, если за эти правонарушения действующим законодательством не предусмотрена уголовная ответственность.

Различают два вида оснований административной ответственности: нормативный и фактический.

Под нормативными основаниями понимается система нормативно-правовых актов, устанавливающих административную ответственность (например, Кодекс РФ об административных правонарушениях).

Фактическим основанием административной ответственности является совершение административного правонарушения.

Административная ответственность предполагает административное наказание.

Административное наказание – это мера ответственности за совершение административного правонарушения, которая применяется в целях предупреждения совершения новых правонарушений.

Основными видами административных наказаний являются:

- предупреждение;
- административный штраф;
- возмездное изъятие орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- конфискация орудия совершения или предмета административного правонарушения;
- лишение специального права;
- административный арест;
- административное выдворение за пределы РФ иностранного гражданина или лица без гражданства;
- дисквалификация.

8.4. Механизм административно-правового регулирования

Система административно-правовых средств, которые воздействуют на общественные отношения, организуя их в соответствии с задачами государства и общества, именуется механизмом административно-правового регулирования.

В структуру механизма административно-правового регулирования входят следующие элементы:

- нормы административного права и его принципы, объективированные в законах, указах Президента России и других нормативных актах;
- акты толкования норм административного права, издаваемые уполномоченными на то органами;
- акты применения норм административного права;
- административно-правовые отношения.

Каждый элемент механизма административно-правового регулирования выполняет специфическую роль в регулировании поведения людей и возникающих на его основе общественных отношений. Следовательно, эти элементы механизма одновременно выступают в качестве юридических средств административно-правового регулирования. При этом административно-правовые средства включаются в процесс регулирования в определенной последовательности. Таким образом, административно-правовое регулирование представляет собой процесс последовательного использования административно-правовых средств для достижения целей регулирования поведения участников общественных отношений.

Важнейшими средствами механизма административно-правового регулирования являются нормативные и индивидуальные акты. Эти акты соответствуют двум уровням административно-правового регулирования. Первый уровень составляют общие правила поведения людей, а второй уровень образуют индивидуальные акты, определяющие на основе административно-правовой нормы права и обязанности конкретных участников в правоотношении.

Акт применения нормы административного права включается в механизм административно-правового регулирования как средство индивидуальных прав, обязанностей и мер юридической ответственности.

В административно-правовом отношении как элементе правового регулирования индивидуализируются положения той или иной нормы административного права, определяются характер, права и обязанности участников отношения.

Задача 1. По решению Московского областного арбитражного суда Мебельная фабрика № 2, расположенная в городе Долгопрудном Московской области, была признана банкротом. В связи с этим арбитражным судом был утвержден арбитражный управляющий Веселов, который в последующий период времени ненадлежаще исполнял возложенные на него обязанности. В результате чего он был отстранен от исполнения своих обязанностей арбитражным судом по требованию лиц, участвующих в деле о банкротстве. Можно ли в данной ситуации привлечь Веселова к административной ответственности?

Задача 2. Водитель легкового автомобиля Васюков перевозил 5-летнего ребенка без детской удерживающей системы (устройства). В связи с этим транспортное средство было остановлено инспектором ГИБДД, который в отношении водителя вынес предупреждение в устной форме. Правомерны ли действия сотрудника ГИБДД?

Задача 3. Егоров, находясь в нетрезвом состоянии на остановке общественного транспорта, приставал к находящимся рядом с ним гражданам, пытался вырвать газету из рук одного из них. Его действия были пресечены проезжающим мимо нарядом патрульно-постовой службы полиции.

По факту мелкого хулиганства в отношении Егорова было возбуждено дело об административном правонарушении и назначен административный арест сроком на 7 суток.

В судебное заседание Егоровым было представлено медицинское заключение, что он является инвалидом II группы. Однако, по его мнению, судьей, рассматривающим дело, данному доказательству не было дано должной оценки. В связи с этим Егоров воспользовался правом на обжалование постановления по делу об административном правонарушении. Каковы действия суда в данной ситуации?

Задача 4. В адрес директора автотранспортного предприятия Лобова судьей, рассматривающим дело об административном правонарушении, было внесено представление о принятии мер по

устранению причин, способствующих выпуску на линию технически неисправных транспортных средств.

Однако в предусмотренный законом срок Лобовым не было принято мер по устранению нарушений, указанных в представлении. В связи с чем он был привлечен к административной ответственности в виде административного штрафа в размере 3000 рублей. Правомерно ли применено наказание?

Задача 5. Собственник предприятия Савушкин своевременно не представил в военный комиссариат список работников, подлежащих первоначальной постановке на воинский учет. Можно ли привлечь Савушкина к административной ответственности?

Задача 6. Ученик 8-го класса Константин Сергеев с друзьями проходя мимо телефона-автомата, резко дернул рукой провод и оборвал телефонную трубку. В этот же день прокурором межрайонной прокуратуры было вынесено постановление о возбуждении дела об административном правонарушении. Через 1 месяц на заседании административной комиссии родители К. Сергеева были привлечены к административной ответственности в виде административного штрафа в размере 2 тысяч рублей. Правомерны ли действия комиссии?

Задача 7. Некий гражданин, проходя мимо клумбы у здания местной администрации, сорвал несколько роз. Это деяние было зафиксировано камерами видеонаблюдения. Через 2,5 месяца правоохранительным органам удалось выяснить личность подозреваемого. Им оказался 18-летний Евгений Барков. Дело было направлено в административную комиссию. Какое решение должна вынести комиссия?

Задача 8. Игорь Ефимов в день голосования по выборам в местную думу, находясь возле избирательного участка, незаметно агитировал граждан проголосовать за одного из кандидатов, раздавая при этом листовки. Сотрудник полиции Василий Кривов, дежуривший на избирательном участке, пресёк действия Ефимова. К какому виду ответственности можно привлечь Ефимова? Какое наказание грозит Ефимову?

Задача 9. Железнова, находясь на отдыхе, купила золотую цепь с кулоном из платины. Проходя таможню в РФ, она не задекларировала данное украшение, положив его среди прочих вещей в чемодан. При осмотре багажа сотрудник таможни обнаружил украшение. Есть ли в действиях Железновой состав правонарушения?

Задача 10. Ученики 11-го класса школы № 2 п.г.т Усть-Кинелький Шрамов, Копытин и Вережников, решив избежать написания контрольной работы по математике, позвонили в полицию, передав при этом заведомо ложное сообщение о готовящемся взрыве школы. Подлежат ли они привлечению к административной ответственности?

Задача 11. Попов в результате неаккуратного обращения с паспортом привел его в негодность. Впоследствии он написал заявление на имя начальника паспортного стола отделения полиции с просьбой выдать новый паспорт установленного образца. Можно ли привлечь Попова к административной ответственности?

Задача 12. Какие из указанных мер относятся к административным наказаниям:

1) выговор;
2) предупреждение;
3) штраф;
4) исправительные работы;
5) ограничение свободы;
6) принудительные работы;
7) дисквалификация.

Задача 13. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива Васильев самовольно выкорчевал пни и сухие деревья на лесном участке, который граничит с полем, где СПК вёл свою деятельность. Освобождённую площадку Васильев заселял подсолнечником. Правомерны ли действия Васильева?

Задача 14. Предприниматель без образования юридического лица Краёв с бригадой рабочих сплавлял лес по реке в период нереста лососёвых рыб. В результате совершенных ими действий возникла угроза массовой гибели рыбы. Инспекция рыбоохраны привлекла Краёва к административной ответственности в виде административного приостановления деятельности сроком на 60 суток. Правомерны ли действия инспекции? Каков порядок досрочного прекращения исполнения административного наказания в виде административного приостановления деятельности?

Задача 15. Анастасия Караваева была вызвана в суд в качестве свидетеля по делу о мелком хулиганстве в отношении гражданина Прояева. Поскольку Караваева проживает в деревне, расположенной в 35 км от суда, то она заявила в судебном заседании ходатайство о возмещении понесенных ею расходов, связанных с

явкой в суд. Будет ли удовлетворено заявленное Караваевой ходатайство?

Задача 16. Учредитель частного детективного агентства «Гепард» Лапшин запрашивал в медицинских учреждениях г. Москвы информацию о состоянии здоровья работников, заключивших с ним трудовые договоры, не относящуюся к вопросу о возможности выполнения ими трудовой функции. Можно ли привлечь Лапшина к административной ответственности, учитывая то обстоятельство, что постановление о назначении ему административного наказания не было приведено в исполнение в течение года со дня его вступления в законную силу?

Задача 17. Директор ООО «Средневолжская Логистическая Компания» отказался от заключения коллективного договора с представителями работников, так как, по его мнению, условия указанного договора лишь в незначительной степени отличаются от норм трудового права, регулирующих аналогичные вопросы. Председатель профсоюзной организации за разъяснениями обратился к государственному инспектору труда. Можно ли привлечь директора к административной ответственности за отказ от заключения коллективного договора?

Задача 18. Продавец магазина по продаже спиртных напитков в целях увеличения объёмов выручки продавал алкоголь несовершеннолетним гражданам обращающихся к нему с просьбой об их приобретении. Можно ли привлечь продавца и к административной ответственности? Будет ли отвечать директор магазина за действия продавца?

Задача 19. Рабочий шоколадной фабрики Пагутин неоднократно похищал кондитерские изделия из цеха, в котором работал, пронося их под одеждой через проходную комбината. Однажды, пытаясь пронести большое количество шоколада, он был задержан сотрудником военизированной охраны Волоховым. В ходе проверки, проведенной по факту хищения Пагутиным продукции с шоколадной фабрики, было установлено, что причиненный им предприятию ущерб составил 3800 рублей.Можно ли в данной ситуации привлечь Лизунова к административной ответственности?

Задача 20. Определите в каких случаях наступает административная ответственность:

1) отказ в представлении отпуска для участия в выборах, референдуме;

2) нарушение законодательства о труде и об охране труда;

3) невыполнение работодателем соглашения;

4) уничтожение или повреждение специальных знаков;

5) нарушение авторских и смежных прав, изобретательских и патентных прав;

6) мелкое хищение;

8) нарушение правил защиты информации;

9) незаконное предпринимательство.

Контрольные вопросы

1. Что такое административное право и его система?

2. Что такое административное правонарушение?

3. Что такое административная ответственность?

4. Опишите механизм административно-правового регулирования.

Тема 9. Основы семейного права

9.1. Понятие, источники и принципы семейного права

Семейное право – это система правовых норм, которые регулируют семейные отношения, то есть личные и связанные с ними имущественные отношения, возникающие между гражданами во время брака, родства, усыновления, принятия детей в семью на воспитание.

Семейным законодательством регулируются следующие отношения:

а) вступление в брак;

б) прекращение брака;

в) признание брака недействительным;

г) личные неимущественные и имущественные отношения членов семьи, в некоторых случаях – между другими родственниками и иными лицами;

д) формы и порядок устройства в семью детей, оставшихся без попечения родителей.

К источникам семейного права относятся:

1. Конституция РФ. Некоторые статьи Конституции РФ касаются семейных отношений.

2. Семейный кодекс РФ. Основной источник семейного права, целиком и полностью посвященный данному вопросу.

3. Федеральные законы. Например, ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».

4. Законы субъектов РФ. Они не могут противоречить иным актам и их действие распространяется лишь на территорию субъекта.

5. Указы Президента РФ.

6. Правовые акты Правительства РФ.

7. Международно-правовые документы. Например, Конвенция о правах ребенка.

Защита семейных прав осуществляется судом по правилам гражданского судопроизводства и в некоторых, предусмотренных Семейным кодексом, случаях гос. органами, или органами опеки и попечительства.

9.2. Понятие брака. Порядок оформления и расторжения брака

Брак – это законный союз между мужчиной и женщиной с целью создания семьи.

Заключение брака. В РФ брак заключается в государственных органах записи актов гражданского состояния. Только такая форма заключения брака признается российским законодательством. Гражданский брак, т.е. брак без государственной регистрации, практикуется, но юридической силы не имеет и юридических последствий за собой не влечет. Со дня регистрации брака возникают права и обязанности супругов.

Заключение брака производится по истечении месяца со дня подачи в органы ЗАГС заявления Лиц, вступающих в брак, в их личном присутствии. При наличии уважительных причин орган ЗАГС вправе зарегистрировать брак до истечения месяца или увеличить этот срок до одного месяца. При наличии особых обстоятельств – беременности, рождения ребенка, непосредственной угрозы жизни одной из сторон и других – брак может быть заключен в день подачи заявления.

Отказ органа ЗАГС в регистрации брака может быть обжалован в суде.

Обязательные условия заключения брака:

а) взаимное добровольное согласие мужчины и женщины, вступающих в брак;

б) достижение брачного возраста, т.е. 18 лет.

При наличии уважительных причин органы местного самоуправления вправе разрешить вступление в брак по достижении 16 лет.

Не допускается заключение брака в следующих случаях:

а) между лицами, из которых хотя бы одно уже состоит в другом зарегистрировавшем браке;

б) между родителями и детьми, дедушкой, бабушкой и внуками;

в) между полнородными и неполнородными, то есть имеющими общих отца или мать, братьями и сестрами;

г) между усыновителями и усыновленными;

д) между лицами, из которых хотя бы одно признано судом недееспособным вследствие психического расстройства.

С согласия вступающих в брак государственными и муниципальными здравоохранительными учреждениями по месту жительства бесплатно может быть произведено их медицинское обследование и консультирование по медико-генетическим вопросам планирования семьи.

Результаты обследования составляют медицинскую тайну и могут быть сообщены другому лицу только с согласия лица, проходившего обследование. Если вступающий в брак скрыл от будущего супруга наличие венерической болезни или ВИЧ-инфекции, последний вправе обратиться в суд с требованием о признании брака недействительным.

Прекращение брака.

Прекращается брак в следующих случаях:

а) вследствие смерти одного из супругов;

б) вследствие объявления судом одного из супругов умершим;

в) путем расторжения по заявлению одного или обоих супругов;

г) путем расторжения по заявлению опекуна супруга, признанного судом недееспособным.

Как и при заключении брака, в вопросах его расторжения супруги равноправны. Но муж не имеет право возбуждать дело о расторжении брака без согласия жены во время ее беременности и в течение года после рождения ребенка.

Расторжение брака производится либо в органах ЗАГС, либо в судебном порядке.

Расторжение брака в органах ЗАГС производится:

а) при взаимном согласии супругов, не имеющих общих несовершеннолетних детей;

б) по заявлению одного из супругов независимо от наличия у них общих несовершеннолетних детей, если другой супруг признан судом безвестно отсутствующим или недееспособным либо осужден к лишению свободы на срок свыше трех дет.

Расторжение брака и выдача свидетельства о расторжении производятся органом ЗАГС по истечении месяца со дня подачи заявления. Если при расторжении брака в органах ЗАГС между супругами возникают споры в разделе общего имущества, о выплате средств на содержание нуждающегося нетрудоспособного супруга, или о детях, то они рассматриваются в судебном порядке, независимо от расторжения брака в органах ЗАГС.

Расторжение брака в судебном порядке производится:

1. если у супругов есть общие несовершеннолетние дети, кроме случаев, когда один из супругов признан безвестно отсутствующим, недееспособным или осужден к лишению свободы на срок свыше трех лет;

2. при наличии взаимного согласия супругов на развод суд расторгает брак без выяснения мотивов развода. При этом супруги вправе представить суду соглашение о детях. Если такого соглашения нет или имеющееся соглашение нарушает интересы детей, суд принимает меры к защите их интересов.

Расторжение брака в этом случае производится не ранее истечения месяца со дня подачи супругами заявления о разводе.

При отсутствии согласия одного из супругов суд расторгает брак, если установит, что дальнейшая совместная жизнь супругов и сохранение семьи невозможны. В этом случае суд вправе принять меры к примирению супругов и для этого отложить разбирательство дела в пределах трех месяцев.

Если меры по примирению супругов оказались безрезультатными и один или оба супруга настаивают на расторжении брака, суд расторгает брак.

При уклонении одного из супругов от расторжения брака – отказ подать заявление, нежелание явиться для государственной регистрации расторжения брака и т.п., несмотря на отсутствие у него возражений, брак расторгается также в судебном порядке.

При расторжении брака в судебном порядке супруги вправе представить суду соглашение:

а) о том, с кем из них будут проживать дети;

б) о размерах и порядке выплаты средств на содержание детей;

в) о размерах и порядке выплаты средств на содержание нетрудоспособного нуждающегося супруга;

г) о разделе общего имущества супругов.

Если соглашение по этим вопросам не достигнуто или представленное суду соглашение нарушает интересы детей или одного из супругов, то суд в этом случае обязан:

а) определить, с кем из родителей будут проживать после развода несовершеннолетние дети;

б) определить, с кого из родителей и в каких размерах взыскиваются алименты на детей;

в) по требованию супругов или одного из них произвести раздел находящегося в их совместной собственности имущества;

г) по требованию супруга, имеющего право на получение содержания от другого супруга, определить размер этого содержания.

Брак, расторгаемый в органах ЗАГС, прекращается со дня государственной регистрации расторжения брака в книге регистрации актов гражданского состояния, а при расторжении брака в суде – со дня вступления решения суда в законную силу.

Суд обязан в течение трех дней со дня вступления в законную силу решения о расторжении брака направить выписку из этого решения в орган ЗАГС по месту его регистрации.

Супруги не вправе вступить в новый брак до получения свидетельства о расторжении брака в органах ЗАГС по месту жительства любого из них.

В случае явки супруга, объявленного судом умершим или признании безвестно отсутствующим и отмены соответствующих решений, брак может быть восстановлен, если другой супруг не вступил в новый брак.

Признание брака недействительным.

В случае заключения брака с нарушением семейного законодательства брак может быть признан недействительным.

Недействительным брак признается в следующих случаях:

а) при нарушении принципа добровольности вступления брак, при осуждении, обмане, заблуждении;

б) при вступлении в брак до достижения брачного возраста;

в) если хотя бы один из супругов до заключения брака состоял в другом браке;

г) если брак заключен между близкими родственникам братом и сестрой, усыновителем и усыновленным;

д) если хотя бы одно лицо вступило в брак, будучи недееспособным вследствие психического расстройства;

е) если вступающее в брак лицо скрыло от другого лица наличие у себя венерического заболевания или ВИЧ-инфекции;

ж) в случае заключения фиктивного брака, т. е. без намерения создать семью.

В этих случаях решением суда брак признается недействительным со дня его заключения. При этом суд обязан в течение трех дней со дня вступления своего решения в законную силу направить выписку в орган ЗАГС по месту государственной регистрации брака.

Требовать признание брака недействительным вправе следующие субъекты семейного права:

а) несовершеннолетний супруг, его родители или заменяющие их лица;

б) орган опеки и попечительства, если брак заключен с лицом, не достигшим брачного возраста, при отсутствии соответствующего разрешения и выявлении других обстоятельств, препятствующих заключению брака, а после достижения супругом 18-летнего возраста – только этот супруг;

в) супруг, права которого нарушены заключением брака или не знавший о наличии обстоятельств, препятствующих заключению брака, в том числе его фиктивности;

г) прокурор, выявивший в процессе заключения брака нарушения Семейного Кодекса РФ.

Рассматривая заявления о недействительности брака, суд может принять следующие решения:

а) признать брак недействительным при наличии рассмотренных обстоятельств;

б) признать брак действительным, если к моменту рассмотрения дела отпали те обстоятельства, которые препятствовали его заключению;

в) признать брак, заключенный с лицом добрачного возраста, действительным, если этого требуют интересы несовершеннолетнего супруга или при отсутствии его согласия на признание брака недействительным.

Вместе с тем, суд не может признать брак фиктивным, если супруги до рассмотрения дела в суде фактически создали семью. Брак не может быть также признан недействительным после его расторжения, кроме случаев наличия между супругами запрещенной степени родства или состояния одного из супругов в момент регистрации брака в другом не расторгнутом браке.

Признание брака недействительным не влияет на права детей, родившихся в таком браке или в течение трехсот дней со дня признания брака недействительным.

Суд, вынося решение о недействительности брака, вправе признать брачный договор полностью или частично и обязать возместить добросовестному супругу причиненный ему материальный и моральный вред.

В основе прав и обязанностей супругов заложен принцип равноправия.

Каждый из супругов свободен в выборе рода занятий, профессии, мест пребывания и жительства. Вопросы материнства, отцовства, воспитания и образования детей, другие вопросы семейной жизни супруги решают совместно.

Фамилию при заключении брака супруги выбирают по своему желанию. Они могут выбрать фамилию одного из них в качестве общей, могут сохранить добрачную фамилию, могут присоединить к своей фамилии фамилию другого супруга. Перемена фамилии одним супругом не влечет за собой перемену фамилии другого супруга. В случае расторжения брака они вправе сохранить общую фамилию, либо восстановить добрачную.

Имущество, нажитое супругами во время брака, является их совместной собственностью. К нему относятся доходы от их трудовой деятельности, пенсии, пособия, другие денежные выплаты, приобретенные на общие доходы движимые и недвижимые вещи, ценные бумаги, паи, вклады, доли в капитале и любое другое имущество, независимо от того, на имя кого из них оно оформлено или кто из них внес денежные средства. Владение, пользование и распоряжение общим имуществом супругов осуществляется по их обоюдному согласию. В необходимых случаях это согласие заверяется нотариально.

Имущество, принадлежащее каждому из супругов до вступления в брак, а также имущество, полученное одним из супругом во время брака в дар, в порядке наследования по иным безвозмездным сделкам, является его собственностью.

Вещи индивидуального пользования: одежда, обувь и другие, за исключением драгоценностей и других предметов роскоши, хотя и приобретенные в период брака за счет общих средств супругов признаются собственностью того супруга, который ими пользовался.

Индивидуальное имущество каждого из супругов может быть признано их совместной собственностью, если в период брака в это имущество сделаны вложения средств и труда, значительно увеличивающие его стоимость: ремонт, реконструкция, переоборудование и другие.

Раздел общего имущества супругов может быть произведен как в период брака, так и после его расторжения. Раздел производится по взаимному соглашению, а в случае спора – в судебном порядке. Вещи, приобретенные для удовлетворения потребностей

несовершеннолетних детей, разделу не подлежат и передаются тому из супругов, с которым проживают дети. Вклады, сделанные на имя несовершеннолетних детей, считаются их собственностью.

До или в период брака между супругами может быть заключен брачный договор, определяющий их имущественные права и обязанности в браке и (или) в случае его расторжения. Договор предусматривает режим собственности супругов:

- совместной, долевой, раздельной;
- на все имущество, на его отдельные виды или на имущество каждого из супругов.

Договор может быть изменен или расторгнут по соглашению супругов в любое время. Действие договора прекращается автоматически с момента прекращения брака, за исключением тех обязательств, которые предусмотрены на период после прекращения брака.

Взыскание по обязательствам одного из супругов может быть обращено только на имущество этого супруга, взыскание по общим обязательствам обращается на общее имущество. Ответственность супругов за вред, причиненный их несовершеннолетним детям, обращается на общее имущество супругов.

9.3. Взаимные права и обязанности супругов, родителей и детей

Установление происхождения детей. Происхождение ребенка от матери (материнство) устанавливается органом ЗАГС на основании документов, подтверждающих рождение ребенка в медицинском учреждении. Если ребенок родился вне медицинского учреждения, то на основании медицинских документов, свидетельских показаний или иных доказательств, отцовство ребенка удостоверяется записью о браке супругов, в том числе в течение трехсот дней с момента расторжения брака или смерти супруга матери, если не доказано иное.

Отцовство лица, не состоящего в браке, устанавливается путем подачи в орган ЗАГС совместного заявления отцом и матерью ребенка. При отсутствии совместного заявления отцовство устанавливается в судебном порядке.

Отец и мать, состоящие в браке, записываются родителями ребенка в книге записи рождений по заявлению любого из них. Если родители не состоят в браке, запись матери производится по

ее заявлению, об отце – по совместному заявлению, или по заявлению отца или по решению суда. При отсутствии заявления отца или решения суда об отцовстве, фамилия отца записывается по фамилии матери, имя и отчество отца – по ее указанию.

Лица, состоящие в браке и давшие согласие на имплантацию эмбриона другой женщине, могут быть записаны родителями ребенка только с согласия женщины, родившей ребенка. Запись родителей в книге записи рождений может быть оспорена только в судебном порядке.

Дети, родившиеся от родителей, не состоящих в браке, имеют по отношению к родителям и их родственникам такие же права и обязанности, как и родившиеся в браке.

Права несовершеннолетних детей. Ребенком признается лицо, не достигшее возраста 18 лет, то есть совершеннолетия. Каждый ребенок имеет право жить и воспитываться в семье и знать своих родителей, имеет право на их заботу и на совместное с ними проживание.

Ребенок имеет право на воспитание своими родителями, обеспечение его интересов, всестороннее развитие и уважение человеческого достоинства.

При отсутствии родителей, при лишении их родительских прав и в других случаях утраты родительского попечения право ребенка на воспитание в семье обеспечивается органом опеки и попечительства.

Ребенок имеет право на общение с обоими родителями, дедушкой, бабушкой, братьями, сестрами и другими родственниками. Расторжение брака родителями, признание его недействительным или раздельное проживание родителей не влияет на права ребенка. Не лишают этого права и экстремальные ситуации: задержание, арест, взятие под стражу и другие.

Каждый ребенок имеет право на защиту своих прав и законных интересов.

Эта защита осуществляется родителями или лицами их заменяющими, органом опеки или попечительства, прокурором и судом, а полностью дееспособным ребенком – самостоятельно.

При злоупотреблении родителей и их заменяющих лиц ребенок вправе самостоятельно обращаться за защитой своих прав в орган опеки и попечительства, а по достижении 14 лет – в суд.

При решении в семье вопросов, затрагивающих его интересы, ребенок вправе выражать свое мнение, а также быть заслушанным в ходе судебного или административного разбирательства. Учет

мнения ребенка, достигшего 10 лет, обязателен, за исключением случаев, когда это противоречит его интересам. А вопросы изменения имени, отчества, фамилии, восстановления родительских прав, усыновления, опеки и попечительства решаются только с его согласия. Имя ребенку дается по соглашению родителей, отчество присваивается по имени отца, фамилия определяется фамилией родителей. При разных фамилиях родителей фамилия присваивается по соглашению родителей, при отсутствии соглашения разногласия разрешаются органом опеки и попечительства. Если отцовство не установлено, имя дается по указанию матери, отчество присваивается по имени лица, записанного в качестве отца, фамилия – по фамилии матери. Изменение имени и фамилии в интересах ребенка до 16 лет по просьбе родителей санкционирует орган опеки и попечительства.

Ребенок имеет право на получение содержания от своих родителей и других членов семьи. Причитающиеся ребенку суммы алиментов, пенсий, пособий поступают в распоряжение родителей или заменяющих их лиц и расходуются на содержание, воспитание на образование ребенка.

Ребенок имеет право собственности на доходы, полученные им на имущество, полученное им в дар или в порядке наследования, а также любое другое имущество, приобретенное на его средства. Родители не имеют права собственности на имущество ребенка, ребенок, в свою очередь не имеет права собственности на имущество родителей. Дети и родители, проживающие совместно, могут владеть и пользоваться имуществом друг друга по взаимному согласию.

Права и обязанности родителей. Родители имеют в отношении своих детей равные родительские права и несут равные обязанности. Родительские права прекращаются по достижению детьми совершеннолетия, то есть восемнадцати лет, при вступлении несовершеннолетних детей в брак и в других случаях приобретения им полной дееспособности.

Несовершеннолетние родители имеют право на совместное проживание с ребенком и участие в его воспитании. Самостоятельно осуществлять свои родительские права они вправе по достижении шестнадцати лет. До этого ребенку может быть назначен опекун для совместного с несовершеннолетними родителями воспитания ребенка.

Воспитание своих детей является правом и обязанностью родителей. Они обязаны заботиться о здоровье, физическом, психическом, духовном и нравственном развитии детей, обеспечить получение детьми основного общего образования. С учетом мнения детей они имеют право выбора образовательного учреждения и формы обучения. За воспитание и развитие детей родители несут ответственность.

На родителей законом возлагается защита прав и интересов своих детей. Они являются законными их представителями, выступают в защиту прав и интересов детей в отношениях с любыми физическими и юридическими лицами, в том числе в судах, без специальных полномочий. Но родители не вправе представлять интересы своих детей, если органы опеки и попечительства установят наличие противоречий между интересами родителей и детей.

Родительские права не могут осуществляться в противоречии с интересами детей. При осуществлении родительских прав родители не вправе причинять вред физическому и психическому здоровью детей, их нравственному развитию, не вправе применять пренебрежительное, грубое, унижающее человеческое достоинство обращение, оскорбление или эксплуатацию детей. Все вопросы воспитания и образования детей решаются родителями по взаимному согласию, исходя из интересов детей и с учетом их мнения.

Место жительства детей при раздельном проживании родителей устанавливается соглашением родителей, при отсутствии такового – судом, исходя из интересов и с учетом мнения детей, их привязанности к родителям и другим членам семьи, а также возможностей создания ребенку условий для воспитания и развития.

Родитель, проживающий отдельно от ребенка, имеет право на общение с ребенком, участие в его воспитании и образовании, на получение информации о нем. Родитель, с которым проживает ребенок, не должен препятствовать его общению с другим родителем.

Родители вправе заключить письменное соглашение о порядке осуществления родительских прав родителя, проживающего отдельно от ребенка.

При недостижении согласия спор решается судом с участием органа опеки и попечительства. При невыполнении решения суда он может вынести решение о передаче ребенка другому родителю. Дедушка, бабушка, братья, сестры и другие родственники также имеют право на общение с ребенком.

В соответствии с Семейным Кодексом РФ родители или один из них могут быть в судебном порядке лишены родительских прав. Основанием для этого могут быть следующие обстоятельства:

- уклонение от выполнения обязанностей родителей, в том числе от уплаты алиментов;
- отказ без уважительных причин взять своего ребенка из родильного дома, отделения, либо из иного лечебного, воспитательного учреждения, учреждения социальной защиты и т.п.;
- злоупотребление родительскими правами;
- жестокое обращение с детьми, в том числе физическое или психическое насилие над ними;
- покушение на половую неприкосновенность детей;
- хроническая болезнь алкоголизмом или наркоманией;
- умышленное преступление против жизни или здоровья своих детей или супруга.

Родители, лишенные родительских прав, теряют все права, основанные на родстве с ребенком, в том числе право на получение от него содержания, а также на государственные пособия и льготы, установленные для граждан, имеющих детей. Но лишение родительских прав не освобождает от обязанности содержать своего ребенка.

Ребенок в этом случае передается родителю, не лишенному родительских прав, или на попечение органа опеки и попечительства. Через шесть месяцев после лишения родителей родительских прав закон допускает усыновление ребенка.

Ребенок родителей, лишенных родительских прав, сохраняет право собственности на жилое помещение, а также основанные на праве родства имущественные права, в том числе право, на наследство.

При изменении своего отношения к родительским обязанностям лишенные родительских прав родители могут быть восстановлены в родительских правах, но только если ребенок не усыновлен другими лицами.

С учетом интересов ребенка суд может принять решение об отобрании ребенка у родителей или одного из них без лишения их родительских прав, то есть ограничить их родительские права. Ограничение родительских прав допускается, если оставление ребенка с родителями или одним из них опасно для ребенка по обстоятельствам от родителей не зависящим: психическое расстрой-

ство или иное хроническое заболевание, стечение тяжелых обстоятельств и другие.

При рассмотрении дела об ограничении родительских прав суд решает вопрос о взыскании алиментов на ребенка с родителей или одного из них.

Родители, родительские права которых ограничены, утрачивают право на личное воспитание ребенка, а также право на льготы и государственные пособия, установленные для граждан, имеющих детей. Но ограничение, как и лишение родительских прав не освобождает родителей от обязанности по содержанию ребенка. Ребенок, как и в случае лишения родителей родительских прав, сохраняет все имущественные права.

В случае ограничения родительских прав обоих родителей; ребенок передается на попечение органов опеки и попечительства. При непосредственной угрозе жизни ребенка или его здоровью орган опеки и попечительства вправе немедленно отобрать ребенка у родителей, у одного из них или у других лиц, на попечении которых он находится, с последующим уведомление прокурора и обращением в суд с иском о лишении или ограничении родительских прав.

Если основания для ограничения родительских прав отпали, родители могут быть полностью восстановлены в родительски правах.

Родители обязаны содержать своих несовершеннолетних детей, порядок и формы содержания определяются родителями самостоятельно. Родители вправе заключить соглашение о содержании своих несовершеннолетних детей.

Если родители не предоставляют содержания своим детям, средства на их содержание (алименты) взыскиваются с родителей в судебном порядке, ежемесячно в размере: на одного ребенка – одной четверти, на двух детей – одной трети, на трех и более детей – половины заработка и иного дохода родителей.

Размер этих долей судом может быть уменьшен или увеличен с учетом обстоятельств. Если взыскание алиментов в долевом исчислении невозможно, затруднительно или существенно нарушает интересы одной из сторон, суд вправе определить размер алиментов в твердой денежной сумме, в том числе, если дети остаются при каждом из родителей.

Алименты на детей, оставшихся без попечения родителей, взыскиваются в долях к доходу родителей и зачисляются на счет учреждения, в котором находятся дети, где учитываются по каждому ребенку.

Родители обязаны также содержать нетрудоспособных совершеннолетних детей, нуждающихся в помощи. При отсутствии соглашения по этому вопросу родителей суд определяет алименты в твердой денежной сумме с учетом материального, семейного положения и других интересов сторон.

При соглашении родителей и наличии исключительных обстоятельств: тяжелой болезни, увечья несовершеннолетних детей или нетрудоспособности совершеннолетних нуждающихся детей, необходимости постороннего ухода за ними и других обстоятельств суд может привлечь родителей к участию в дополнительных расходах, вызванных этими обстоятельствами.

Обязанности детей. Трудоспособные совершеннолетние дети обязаны содержать своих нетрудоспособных нуждающихся родителей. При отсутствии соглашения детей по этому вопросу алименты взыскиваются с них в судебном порядке.

Размер алиментов с каждого из детей определяется судом исходя из материального и семейного положения родителей и детей и других интересов сторон в твердой денежной сумме, подлежащей уплате ежемесячно. При определении размера алиментов суд вправе учесть всех трудоспособных совершеннолетних детей данного родителя, независимо от того, к кому из них предъявлены требования родителя.

Дети могут быть освобождены от уплаты алиментов, если будет установлено, что родители уклонялись от выполнения родительских обязанностей.

Дети освобождаются от уплаты алиментов родителям, лишенным родительских прав. При наличии исключительных обстоятельств: тяжелой болезни, увечья родителей, необходимости оплаты постороннего ухода за ними, и других дети могут быть привлечены судом к участию в несении дополнительных расходов, вызванных этими обстоятельствами, если они сами не договорились о размере и порядке несения этих расходов.

Обязанности супругов. Супруги обязаны поддерживать друг друга материально, в случае отказа от такой поддержки нуждающийся супруг вправе истребовать алименты от другого супруга,

обладающего для этого средствами, в судебном порядке. Такое право имеют:

а) нетрудоспособный нуждающийся супруг;

б) жена в период беременности и в течение трех лет со дня рождения общего ребенка;

в) нуждающийся супруг, осуществляющий уход за общим ребенком-инвалидом до достижения им восемнадцати лет или за общим ребенком-инвалидом с детства 1-й группы.

Право требовать алименты в судебном порядке от бывшего супруга, обладающего необходимыми средствами, имеет:

а) бывшая жена, в период беременности и в течение трех лет со дня рождения общего ребенка;

б) нуждающийся бывший супруг, осуществляющий уход за общим ребенком-инвалидом до достижения им возраста 18 лет или ребенком-инвалидом с детства 1-й группы;

в) нетрудоспособный нуждающийся бывший супруг, ставший нетрудоспособным до расторжения брака или в течение года с момента расторжения брака;

г) нуждающийся супруг, достигший пенсионного возраста не позднее, чем через пять лет с момента расторжения брака, если супруги состояли в браке длительное время.

При отсутствии согласия между супругами или бывшими супругами об уплате алиментов, их размер определяется судом исходя из материального и семейного положения супругов, бывших супругов и других заслуживающих внимания интересов сторон в твердой денежной сумме, подлежащей уплате ежемесячно.

Суд может освободить супруга от обязанности содержать другого нетрудоспособного нуждающегося в помощи супруга или ограничить эту обязанность определенным сроком как в период брака, так и после его расторжения. Условия этого следующие:

а) наступление нетрудоспособности нуждающегося в помощи супруга вследствие злоупотребления спиртным, наркотиками или умышленного преступления;

б) непродолжительное пребывание супругов в браке;

е) недостойное поведение в семье супруга, требующего алиментов.

Несовершеннолетние нуждающиеся в помощи братья и сестры в случае невозможности получения содержания от своих родителей имеют право на получение в судебном порядке алиментов от

своих трудоспособных совершеннолетних братьев и сестер, обладающих для этого необходимыми средствами.

Такое же право предоставляется нетрудоспособным нуждающимся в помощи совершеннолетним братьям и сестрам, если они не могут получить содержание от своих нетрудоспособных совершеннолетних детей, супругов, бывшего супруга или родителей.

Несовершеннолетние нуждающиеся в помощи внуки в случае невозможности получения содержания от своих родителей имеют право на получение в судебном порядке алиментов от своих дедушки и бабушки, обладающих необходимыми для этого средствами. Такое же право предоставляется совершеннолетним нетрудоспособным нуждающимся в помощи внукам, если они не могут получить содержание от своих супругов, бывших супругов или родителей. Нетрудоспособные нуждающиеся в помощи дедушка и бабушка в случае невозможности получения содержания от своих совершеннолетних трудоспособных детей, от супруга или бывшего супруга имеют право требовать в судебном порядке алименты от своих трудоспособных совершеннолетних внуков, обладающих необходимыми для этого средствами.

Нетрудоспособные нуждающиеся лица, осуществлявшие фактическое воспитание и содержание несовершеннолетних детей, также имеют право требовать в судебном порядке предоставления содержания от своих трудоспособных воспитанников, достигших совершеннолетия, если они не могут получить содержание от своих совершеннолетних трудоспособных детей, от супругов или бывших супругов.

Суд вправе освободить воспитанников от содержания фактических воспитателей, если последние содержали и воспитывали их менее пяти лет или если они содержали и воспитывали ненадлежащим образом. Аналогично решается вопрос и об алиментных правах отчимов и мачех по отношению к своим пасынкам и падчерицам.

Размер и порядок уплаты алиментов на лиц могут быть определены соглашением сторон. При отсутствии соглашения – в судебном порядке с учетом материального и семейного положения каждого плательщика и получателя алиментов и других существенных обстоятельств в твердой денежной сумме с ежемесячной уплатой.

Уплата и взыскание алиментов. Оптимальный вариант реализации алиментных прав и обязанностей – это соглашение сто-

рон, т.е. соглашение об уплате алиментов. Это соглашение о размере, условиях и порядке платы алиментов заключается между лицами, обязанными уплачивать алименты, и их получателями, а при недееспособности плательщика и (или) получателя алиментов – между законными представителями этих лиц. Установленный соглашением размер алиментов на несовершеннолетнего ребенка не может быть ниже размера, устанавливаемого в судебном порядке.

Соглашение об уплате алиментов заключается в письменной форме и подлежит нотариальному удостоверению, после чего приобретает силу исполнительного листа. К заключению, исполнению и признанию недействительным соглашения об уплате алиментов применяются нормы ГК РФ.

Если условия соглашения существенно нарушают интересы получателя алиментов, оно может быть признано недействительным в судебном порядке.

При отсутствии соглашения об уплате алиментов лицо, имевшее на них право, вправе обратиться в суд с заявлением о взыскании алиментов, независимо от срока возникновения права на алименты. Алименты присуждаются с момента обращения в суд. За прошедший период алименты могут быть взысканы в пределах трехлетнего срока, если судом установлено, что до обращения в суд принимались меры к получению алиментов, но безуспешно, вследствие уклонения от уплаты лица, обязанного платить.

Администрация организации по месту работы лица, обязанного уплачивать алименты, на основании соглашения об уплате алиментов или на основании исполнительного листа обязано ежемесячно удерживать алименты из заработной платы и (или) иного дохода лица, обязанного платить алименты, и за счет этого лица уплачивать или переводить их получателю алиментов трехдневный срок с момента выплаты зарплаты и (или) иного дохода лицу, обязанному платить алименты. Администрация в трехдневный срок обязана сообщить судебному исполнителю о взыскании алиментов, а получателю алиментов в такой же срок об увольнении плательщика алиментов.

Лицо, обязанное платить алименты, также в трехдневный срок обязано сообщить о перемене места работы и жительства судебному исполнителю и получателю алиментов, а при уплате алиментов несовершеннолетним детям – и о наличии дополнительного заработка или иного дохода. Виновные в нарушении этого правила

должностные лица и плательщик алиментов привлекаются к ответственности. За несвоевременную выплату алиментов виновные лица также привлекаются к ответственности.

Индексация алиментов, взыскиваемых в твердой денежной сумме, производится администрацией по месту удержания алиментов пропорционально увеличению установленного законом минимального размера оплаты труда.

Прекращение выплаты алиментов, установленных соглашением, происходит в случаях: смерти одной из сторон, истечения срока соглашения на основании, предусмотренном соглашением.

Прекращение выплаты алиментов, взыскиваемых в судебном порядке, происходит в следующих случаях:

а) по достижении ребенком совершеннолетия или при приобретении полной дееспособности;

б) при усыновлении (удочерении) ребенка;

в) при признании судом восстановления трудоспособности или прекращении нуждаемости в помощи получателем алиментов;

г) при вступлении получателя алиментов – нетрудоспособного нуждающегося супруга в новый брак:

д) при смерти лица, получающего или уплачивающего алименты.

9.4. Брачный договор

Брачный договор – соглашение лиц, вступающих в брак, или соглашение супругов, определяющее имущественные права и обязанности супругов в браке и (или) в случае его расторжения.

В соответствии со ст. 40,42 Семейного кодекса РФ, брачным договором супруги могут изменить установленный законом режим совместной собственности, установить режим долевой или раздельной собственности как на все имущество, так и на его отдельные виды или имущество каждого из супругов. Они могут включить в брачный договор любые иные положения, касающиеся имущественных отношений. В том числе, может быть предусмотрен порядок несения семейных расходов, могут быть определены размер, сроки, основания и порядок предоставления содержания друг другу как в период брака, так и после его расторжения. Неимущественные отношения (например, право общения с ребенком в случае развода) в России не могут быть предметом брачного договора.

Брачный договор составляется в письменной форме и подлежит обязательному нотариальному удостоверению. Брачный договор может быть заключен как перед вступлением в брак (в таком случае он приобретает юридическую силу с момента государственной регистрации брака), так и в любое время, пока люди состоят в браке (в таком случае он является заключенным с момента его нотариального удостоверения).

Брачный договор может действовать на протяжении брака и может быть расторгнут в любой момент по взаимному соглашению супругов.

Брачный договор может быть заключен под условием, то есть могут быть предусмотрены условия, в зависимости от наступления или ненаступления которых возникают те или иные права и обязанности (например, рождение ребенка).

Брачный контракт является разновидностью двусторонней сделки и должен подчиняться общим правилам действительности сделки (статьи 154 – 181 ГК РФ).

Следует отметить, что если брачным договором регулируются права на недвижимое имущество, он подлежит государственной регистрации и в случае отсутствия таковой, не может применяться к недвижимости. *При заключении брачного договора следует помнить о том, какие условия не могут быть включены в него:*

1. Брачный договор не может регулировать личные неимущественные отношения супругов. Такой запрет прежде всего связан с тем, что принудительное использование условий договора, регулирующих эти отношения, практически невозможно.

2. Брачный договор не может касаться личных прав и обязанностей супругов в отношении их детей.

3. Брачный договор не может ограничивать правоспособность и дееспособность супругов, их права обращаться в суд за защитой. Этот запрет означает, что в брачном договоре не может содержаться положений, запрещающих супругам обращаться в суд с иском об изменении, расторжении или признании недействительным брачного договора, заниматься предпринимательской деятельностью, получать доходы, завещать, принимать наследство и т.д.

Брачный договор заключается в письменной форме согласно законодательству большинства стран, требует нотариальной формы. В российском семейном праве изменение брачного договора по взаимному соглашению сторон может быть произведено в любое время, в других правопорядках изменение может быть

связано с необходимостью прохождения судебной процедуры. В этом случае супруги в письменной форме заключают соглашение об изменении или расторжении брачного договора и удостоверяют его у нотариуса. Отказ от использования брачного договора в одностороннем порядке невозможен. В случае такого отказа другой супруг имеет право обратиться в суд с иском о принудительном исполнении договора.

Задача 1. Свиридова и Максимов после окончания университета решили пожениться. 29 июня они подали заявление в органы записи актов гражданского состояния. Заключение брака было назначено на 6 августа. Однако 24 июля Максимов заболел и был направлен на лечение в больницу. Чтобы не откладывать заключение брака он выдал доверенность своему другу Никонову на регистрацию брака со Свиридовой от его имени 6 августа. Вправе ли органы записи актов гражданского состояния произвести регистрацию брака между Свиридовой и Максимовым в данной ситуации?

Задача 2. 19 летний Фадеев и 17 летняя Артемьева полюбили друг друга. Вскоре выяснилось, что Артемьева беременна. Узнав об этом, Фадеев предложил ей зарегистрировать брак в органах загса. Артемьева выразила сомнения в отношении регистрации брака, поскольку согласно ст. 13 СК РФ брачный возраст устанавливается в 18 лет. Фадеев утверждал, что данный вопрос при взаимном согласии лиц, вступающих в брак, можно решить положительно. Кто из них прав?

Задача 3. Страдающий астмой Крахин и больная туберкулезом Ивлиева решили вступить в брак. Являются ли их заболевания обстоятельствами, препятствующими заключению брака?

Задача 4. Егоров вступил в брак с Васильевой. Через семь месяцев после заключения брака он узнал, что его супруга уже больше года страдает ВИЧ-инфекцией. Что он может предпринять в данной ситуации?

Задача 5. Рыбин и Митрофанова-Волкова решили зарегистрировать брак в органах загса. Какую фамилию они могут взять в качестве общей?

Задача 6. Громов, вступая в брак с Лялиной, скрыл от нее тот факт, что состоит в другом зарегистрированном браке. Через полтора года у них родился ребенок, а еще через два года этот брак по иску Лялиной был признан судом недействительным.Каковы права ребенка, рожденном в таком браке?

Задача 7. Галкин был осужден к лишению свободы сроком на три года. Его жена 17 января обратилась в органы загса с заявлением о расторжении брака. 8 февраля она попросила выдать ей свидетельство о расторжении брака с Галкиным. Какое решение должно быть принято?

Задача 8. Супруги Карасевы прожили в браке десять лет. Карасева длительное время не могла иметь детей. Наконец, после очередного лечения она забеременела, но ребенок родился мертвым. Через два года она снова стала беременна. Карасев решил расторгнуть брак с супругой. Поскольку Карасева согласия на развод не дала, он обратился с иском о расторжении брака в суд. Какое решение примет суд?

Задача 9. Супруги Кривовы длительное время состояли в браке. За это время они приобрели дачу, автомашину. Родители подарили Кривовой на свадьбу картину кисти известного художника, а в период брака она получила по наследству после смерти тети денежный вклад на крупную сумму. Кривов до брака имел однокомнатную квартиру, а в период совместной жизни открыл счет в одном из отделений Сбербанка. Как будет разделено имущество между супругами при расторжении брака?

Задача 10. Супруги Ширины через три года после совместной жизни решили заключить брачный договор. В нем они предусмотрели режим совместной собственности на все имущество, определили свои права и обязанности, порядок несения каждым из них семейных расходов. Ширин брал на себя обязанность содержать супругу, требуя в ответ от нее совместного проживания и отказа от посещения фитнес-клуба.Поскольку брачный договор подлежит нотариальному удостоверению, они обратились к нотариусу с просьбой удостоверить заключенный между ними договор.Как должен поступить нотариус?

Задача 11. Спирин и Караева подали заявление в органы загс с просьбой о регистрации брака. Поскольку регистрация брака была назначена только через месяц они решили заключить между собой брачный договор. В юридической консультации, куда они обратились за советом им пояснили, что брачный договор удостоверяется в органах загса и только после государственной регистрации заключения брака. Соответствует ли это разъяснение действующему законодательству?

Задача 12. Через некоторое время после заключения брачного договора в результате заболевания материальное положение

супруги заметно ухудшилось. В связи с этим она попросила мужа изменить брачный договор, предусмотрев в нем условие, обеспечивающее ей возможность приобретать дорогостоящее лекарство, консультироваться у врачей. Являясь предпринимателем, успешно ведущим свои дела, супруг мог себе это позволить. Однако он отказался от изменения брачного договора. Что может в этой связи предпринять его жена?

Задача 13. Косарева и Арефьев решили пожениться. Невеста настаивала на том, чтобы после заключения брака жених взял ее фамилию. Арефьеев полагал, что по действующему законодательству невеста может взять фамилию мужа или же оставить свою. Кто из них прав? Какие возможности для выбора фамилии есть у будущих супругов?

Задача 14. Машевский и Крайнова со школьных лет полюбили друг друга. Окончив среднюю школу Крайнова поступила в педагогический институт, а Машевский был призван на действительную военную службу. По возвращению Машевского из армии они решили зарегистрировать брак в органах загса. 15 сентября они подали заявление. Торжественная церемония была назначена на 20 октября. Однако в конце сентября стало известно, что Крайнова, будучи студенткой 3 курса, должна 10 октября поехать на стажировку в одну из стран ближнего зарубежья. В этой связи они обратились в загс с просьбой разрешить заключение брака до истечения назначенного срока. Будет ли удовлетворена их просьба?

Задача 15. Шаровы, не имея несовершеннолетних детей, обратились в органы загса с заявлением о расторжении брака. Они также просили решить вопрос о разделе совместно нажитого имущества, поскольку к соглашению между собой они не пришли. В загсе им объяснили, что расторжение брака будет произведено по истечению месяца после подачи ими заявления о расторжении брака. Что же касается спора о разделе общего имущества, то такой спор может рассматриваться только в судебном порядке. Соответствует ли данное загсом разъяснение действующему законодательству?

Контрольные вопросы

1. Назовите понятие, источники и принципы семейного права.
2. Раскройте понятие брака. Каков порядок оформления и расторжения брака?
3. Какие взаимные права и обязанности супругов, родителей и детей вы знаете?
4. Что такое брачный договор?

Рекомендуемая литература

1. Анисимов, А. П., Рыженков, А. Я., Осетрова, А. Ю. Правоведение : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 345 с.

2. Братко, Т. Д. Правоведение : практикум. – М. : Юрайт, 2023. – 86 с.

3. Бялт, В. С. Правоведение : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 304 с.

4. Волков, А. М., Лютягина, Е. А. Основы права : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 280 с.

5. Волков, А. М., Лютягина, Е. А. Правоведение : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 346 с.

6. Зорина, Е. М. Методика преподавания правоведения: теория и практика : учебное пособие. – М. : Лань, 2023. – 108 с.

7. Марченко, М. Н. Сравнительное правоведение : учебное пособие. – 2-е издание. М. : Проспект, 2024. –784 с.

8. Мельниченко, Р. Г., Слеженков, В. В. Правоведение : учебное пособие. – М. : Солон-Пресс, 2020. –108 с.

9. Михайлов, А. М. Сравнительное правоведение: догма романо-германского права : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 454 с.

10. Михайлов, А. М. Сравнительное правоведение: судебная власть в правовой системе Англии : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2023. – 341 с.

11. Основы государства и права / под ред. С. А. Комарова. М. : Юрайт, 2023. 678 с.

12. Право : учебное пособие / под ред. А. А. Вологдина. М. : Юрайт, 2023. –414 с.

13. Право : учебное пособие / под ред. С. Г. Киселева, А. Ю. Яковлева. – М. : Юрайт, 2024. – 452 с.

14. Правоведение : учебное пособие / под ред. В. А. Белова, Е. А. Абросимовой. – М. : Юрайт, 2024. – 495 с.

15. Правоведение : учебное пособие / под ред. С. И. Некрасова. – М. : Юрайт, 2023. – 646 с.

16. Правоведение для студентов транспортных вузов : учебное пособие / под ред. А. И. Землина. – М. : Юрайт, 2023. – 417 с.

17. Рагимова, Н. К., Павлов, С. Б. Правоведение : учебное пособие. – М. : Концептуал, 2021. –288 с.

Алфавитно-предметный указатель

Авторитаризм 11
Административная ответственность 131
Алименты 151, 153
Брак 139
- заключение 139
- расторжение 141
Брачный договор 155
Виновность 42
Государство 6
Дееспособность 90
Демократия 10
Доверенность 96
Имущество 144
Конституционный строй 59
Конституция 51, 72
Контракт 106
Монархия 7
Наказуемость 42
Норма права 19
Организация 93
- коммерческая 93
- некоммерческая 94
Отрасль права 28
Политический режим 10
Право 17
- административное 127
- семейное 138
- трудовое 104
Правонарушение 41, 129
Правоотношения 32, 88
Правоспособность 90
Представительство 97
Преступление 45
Проступок 45
Республика 8, 69
- парламентская 8
- президентская 9
- смешанная 9
Референдум 10
Санкция 20
Система
- налогов 6
- правовая 6
Система права 27
Собственность 98
Суверенитет 6
Суд 14
Тоталитаризм 11
Трудовой договор 106
Трудовой спор 118
Ущерб 116
Федерация 65
Форма правления 7
Функции права
- воспитательная 18
- дистрибутивная 19
- идеологическая 18
- коммуникативная 18
- охранительная 19
- познавательная 18
- распределительная 19
- регулятивная 18
Юридическая ответственность 45

Учебное издание

Курлыков Олег Игоревич, Мамай Игорь Николаевич

П Р А В О В Е Д Е Н И Е

Учебное пособие

Подписано в печать 25.07.2024. Формат 60×84⁄16
Усл. печ. л. 9,42; печ. л. 10,13.
Тираж 300. Заказ № 216.

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

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

Т. Н. Макушина

УЧЕТ, КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ

Учебное пособие

Кинель 2024

УДК 331.102.1
ББК 65.052.253.2
М17

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:

А. А. Пенкин, кандидат экономических наук, профессор кафедры «Экономика и организация агробизнеса», ФГБОУ ВО Самарский ГАУ;

О. В. Пашкина, кандидат экономических наук, начальник отдела по улучшению клиентского опыта, ГКУСО «Управляющий центр занятости населения»

Макушина, Т. Н.

М-17 Учет, контроль и управление финансами в организациях бюджетной сферы : учебное пособие. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 196 с.

ISBN 978-8-88575-752-2

В учебном пособии изложены особенности организации учета и финансы на предприятиях бюджетной сферы. Отражены основы ведения бухгалтерского учета в бюджетных организациях. Приведены примеры отражения информации в целях бухгалтерского учета на счетах.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное муниципальное управление, слушателей ФПК.

УДК 331.102.1
ББК 65.052.253.2

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2024
© Макушина Т. Н., 2024

ISBN 978-8-88575-752-2

Оглавление

Предисловие …….. 4
Раздел I. Учет в организациях бюджетной сферы …… 5
1. Основы организации бухгалтерского учета в бюджетных организациях ……. 5
2. Учет нефинансовых активов …… 14
3. Учет финансовых активов …… 53
4. Расчеты по принятым обязательствам ……. 78
5. Учет финансовых результатов и санкционирование расходов учреждения ……. 90
6. Учет на забалансовых счетах ……... 96
7. Бухгалтерская отчетность бюджетных учреждений …….. 100
8. Инвентаризация имущества, активов и обязательств в бюджетных организациях …… 104
9. Налоги и взносы в бюджетном учреждении …….. 111
10. Финансовое планирование ……. 119
Раздел II. Контроль в организациях бюджетной сферы ……. 129
11. Эффективное управление процессами …….. 129
12. Ведомственный контроль учредителя …….. 132
13. Государственный (муниципальный) контроль ……. 138
14. Внутренний контроль в бюджетном учреждении …… 142
Раздел III. Управление финансами в организациях бюджетной сферы …….. 147
15. Сущность и функции финансов ……. 147
16. Бюджетное устройство и бюджетная система …….. 157
17. Бюджетная классификация …… 159
18. Государственный бюджет и его доходы …… 166
19. Контроль за использованием бюджетных средств …….. 172
Алфавитно-предметный указатель …….. 194
Рекомендуемая литература …….. 195

Предисловие

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Учет, контроль и управление финансами в организациях бюджетной сферы».

Цель данного учебного пособия – помочь учащимся в формировании системного представления об основах бухгалтерского учета на предприятиях бюджетной сферы применительно к особенностям их функционирования в современных условиях, изучить организацию финансов в бюджетных организациях.

Материал в учебном пособии представлен в виде тем. После теоретической части даны практические задания и контрольные вопросы, позволяющие студентам самостоятельно проверить степень усвоения материала. Учебное пособие содержит ситуационные задачи для изучения порядка отражения в бухгалтерском учете операций хозяйственно-финансовой деятельности предприятий бюджетной сферы с учетом требований нормативных документов по ведению бухгалтерского учета в Российской Федерации и налогового законодательства.

В процессе изучения пособия «Учет, контроль и управление финансами в организациях бюджетной сферы» у учащихся должны формироваться следующие профессиональные компетенции:

– способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

– способность принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности;

– владение навыками ведения бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности;

– способность организовывать процесс проведения финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками.

Раздел I. Учет в организациях бюджетной сферы

1. Основы организации бухгалтерского учета в бюджетных организациях

Организация бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях

Бухгалтерский учет экономических субъектов бюджетной сферы (бюджетный учет) является составной частью российской системы бухгалтерского учета. Она специализируется на создании учетной информации для управления государственными (муниципальными) финансами на всех уровнях властных структур бюджетной системы РФ.

Бухгалтерский учет – система документального наблюдения за экономической деятельностью организации для целей формирования информации для принятия управленческих решений.

Бюджетный учет представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации, группировки и обобщения информации в форме финансовой отчетности в денежном выражении о состоянии и движении активов, обязательств и финансовых результатов экономических субъектов бюджетной сферы.

Бухгалтерский учет осуществляется учреждениями, финансовыми органами и органами, осуществляющими кассовое обслуживание в соответствии с бюджетным кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, регулирующими бухгалтерский учет.

Правила и указания бюджетного учета, обязательные в практике бюджетных учреждений, устанавливаются централизованно Министерством финансов России. в настоящее время создано четыре уровня регулирования бюджетного бухгалтерского учета в России: законодательный, нормативный, методический и организационный.

Предмет бюджетного учета – основная деятельность экономических субъектов всех уровней бюджетной системы РФ.

Объектами бухгалтерского учета являются средства и источники их формирования:

1) факты хозяйственной жизни;

2) активы;

3) обязательства;

4) источники финансирования его деятельности;

5) доходы;

6) расходы;

7) иные объекты в случае, если это установлено федеральными стандартами.

Объектами бюджетного учета являются нефинансовые активы, финансовые активы, обязательства, финансовые результаты и процедуры санкционирования расходов бюджета.

Нефинансовые активы – это внеоборотные активы, срок полезной эксплуатации которых превышает 12 месяцев, и материально-производственные запасы.

Отдельными группами нефинансовых активов являются:

- основные средства;
- нематериальные активы;
- непроизведенные активы;
- амортизация;
- материальные запасы;
- вложения в нефинансовые активы;
- нефинансовые активы в пути;
- нефинансовые активы имущества казны.

Финансовые активы – это средства учреждения в наличной и безналичной формах, денежные документы, аккредитивы, средства на счетах в органах, осуществляющих кассовое обслуживание исполнения бюджетов.

К категории финансовых активов относятся также финансовые вложения и дебиторская задолженность.

В качестве обязательств в бюджетном учете понимаются все виды кредиторской задолженности, включая обязательства, связанные с привлечением заемных средств (долговые обязательства), обязательства перед работниками учреждения, перед бюджетом по налогам и сборам, перед поставщиками и подрядчиками, а также все виды обязательств, которые могут возникнуть при осуществлении деятельности органами, организующими исполнение бюджета.

Финансовые результаты классифицируются по периодам их исполнения и подразделяются:

- на доходы;
- расходы.

Санкционирование расходов бюджета включает:

- утверждение и доведение бюджетных ассигнований до распорядителей и получателей средств федерального бюджета;
- уточнение смет доходов и расходов распорядителями средств федерального бюджета и бюджетными учреждениями;
- утверждение и доведение до распорядителей и получателей средств федерального бюджета лимитов бюджетных обязательств;
- принятие бюджетных обязательств получателей средств федерального бюджета;
- подтверждение денежных обязательств федерального бюджета.

Санкционирование расходов бюджета производится в учреждениях разного уровня полномочий:

- главные распорядители;
- распорядители;
- получатели.

Основные функции бюджетного бухгалтерского учета так же, как и в бухгалтерском учете коммерческих организаций, представлены контрольной, информационной, аналитической и прогнозной функциями.

Контрольная функция типична для бюджетного учета. Бюджетное финансирование предполагает необходимость контроля за сохранностью имущества, использованием его по назначению, а также за целевым использованием бюджетных ассигнований.

Результатом бухгалтерского контроля может стать выявление отклонений в обычной деятельности учреждений от нормативных (заданных) предписаний (требований).

Информационная функция учета заключается в предоставлении внутренним и внешним пользователям наиболее точной, полной и своевременной информации для принятия на ее основе управленческих решений.

Аналитическая функция учета предусматривает проведение анализа экономической деятельности субъекта бюджетной сферы на основе данных бюджетной отчетности.

Прогнозная функция учета заключается в составлении бюджетов на текущий, очередной и плановый периоды.

Учетная информационная система подчинена потребностям структуры бюджетной системы РФ. Основными задачами бюджетного учета являются:

1. Формирование полной и достоверной информации о деятельности бюджетного учреждения и его имущественном положении, которая необходима внутренним пользователям бухгалтерской отчетности (руководителям, учредителям и собственникам имущества бюджетной организации), а также внешним – кредиторам, благотворителям, родителям учащихся, общественности, налоговым органам, органам статистики, государственного управления и др.

2. Обеспечение информацией внутренних и внешних пользователей бухгалтерской отчетности в целях контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

3. Предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности бюджетного учреждения и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения его финансовой устойчивости.

Измерители, применяемые в бюджетном учете:

- натуральные (кг, м 2, км и т. п.);
- трудовые (чел/час, чел/дн);
- денежные (руб.).

Задачи учета:

- формирование полной и достоверной информации об экономических процессах и финансовых результатах деятельности организации, необходимой для оперативного руководства и управления, а также для ее использования всеми заинтересованными пользователями;
- обеспечение должностных лиц организации информацией, необходимой для контроля за наличием и движением имущества, использованием материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с нормами, сметами, нормативами;
- своевременное предупреждение негативных явлений экономической деятельности, выявление и мобилизация внутренних резервов и прогнозирование результатов работы организации на текущий период и перспективу.

Методы бухгалтерского бюджетного учета:

1. документация и инвентаризация;
2. счета и двойная запись;
3. оценка и калькуляция;
4. балансовое обобщение и бухгалтерская отчетность.

Бюджетная классификация

Бюджетная классификация – это группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ видов государственного (муниципального) долга и государственных (муниципальных) активов, используемых для составления и исполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ и обеспечивающих сопоставимость показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ.

Бюджетные доходы и расходы по своему составу, источникам, направлениям использования и иным признакам разнообразны.

Обязательным условием функционирования и эффективности всего бюджетного процесса является регламентация источников доходов и определение целей бюджетных затрат.

В основе бюджетной классификации лежит группировка показателей, дающая возможность представить в социально-экономическом, ведомственном и территориальном разрезе формирование доходов и направление средств, их состав и структуру.

Ясность, четкость являются основными важнейшими требованиями, которые предъявляются к бюджетной классификации.

Умелое использование данных, сгруппированных по элементам бюджетной классификации, позволяет увидеть реальную картину движения бюджетных ресурсов и тем самым повлиять на ход экономических и социальных процессов.

Сопоставление плановых и отчетных данных, сравнение и анализ соответствующих показателей помогают делать обоснованные выводы и предложения о формировании и использовании бюджетных фондов.

Группировка расходов и доходов облегчает проверку включаемых в бюджет данных, сопоставление смет однородных ведомств, определение динамики поступлений и удельного веса различных доходов и расходов или степени удовлетворения каких-либо потребностей.

Классификация помогает создать условия для объединения смет и бюджетов в общие своды, облегчает их экономический анализ, упрощает контроль за исполнением бюджета, за полной и своевременной аккумуляцией средств, за использованием их по целевому назначению.

Классификация помогает сопоставлять доходы с расходами по отчетам об исполнении бюджета, что способствует экономному

расходованию средств, контролю за соблюдением финансовых планов.

В условиях самостоятельности всех звеньев бюджетной системы классификация становится базой для единого методологического подхода к составлению и исполнению всех видов бюджетов, для сравнимости бюджетных показателей в территориальном, отраслевом разрезе.

Бюджетная классификация является обязательной для всех учреждений и организаций и строится в соответствии с требованиями, которые определяются бюджетным законодательством РФ.

Согласно БК РФ, бюджетная классификация включает:

1) классификация доходов бюджетов РФ – это группировка доходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ, основанная на законодательных актах РФ, определяющих источники формирования доходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ;

2) классификация доходов бюджетов РФ включает в себя код администратора поступлений в бюджет, группы, подгруппы, статьи, подстатьи, элементы, программы (подпрограммы) и коды экономической классификации доходов. Экономическая классификация доходов – это группировка операций сектора государственного управления по их экономическому содержанию.

Группы доходов состоят из статей доходов, которые объединяют виды доходов по источникам и способам их получения. Все бюджетные доходы объединены в четыре группы:

1) «налоговые доходы» включают подгруппы: налоги, взимаемые от фонда оплаты труда, прямые налоги, прирост капитала, платежи за пользование природными ресурсами, налоги на имущество, налоги на товары и услуги, лицензионные и регистрационные сборы, налоги на внешнюю торговлю и внешнеэкономические операции и иные виды налогов, пошлин;

2) «неналоговые доходы» включают: доходы от имущества, которое находится в собственности муниципальной или государственной; административные платежи и сборы; штрафные санкции, возмещение ущерба; доходы от реализации имущества, которое находилось в муниципальной или государственной собственности; доходы от продажи земли и нематериальных активов; доходы от внешнеэкономической деятельности; поступление капитальных трансфертов из негосударственных источников и др.;

3) «безвозмездные перечисления» – перечисления от государственных предприятий, от государственных внебюджетных фондов,

от нерезидентов, от бюджетов других уровней, от наднациональных организаций;

4) «перечисления от государственных бюджетных фондов» – дорожный и экологический фонды.

Единый план счетов бюджетного учета

Учреждения сектора государственного управления при ведении бюджетного (бухгалтерского) учета руководствуются Единым планом счетов бухгалтерского учета для органов государственной власти (государственных органов), органов местного самоуправления, органов управления государственными (внебюджетными) фондами, государственных академий наук, государственных (муниципальных) учреждений и Инструкцией по его применению № 157н, с учетом специализированных Планов счетов и Инструкций по их применению:

- казенные учреждения – Инструкция № 162н;
- бюджетные учреждения – Инструкция № 174н;
- автономные учреждения – Инструкция № 183н.

При завершении текущего финансового года обороты по счетам, отражающим увеличение и уменьшение активов и обязательств, в регистры бухгалтерского учета очередного финансового года не переходят. На основе Плана счетов бюджетного учета и Инструкции по его применению государственным (муниципальным) учреждением разрабатывается и утверждается рабочий план счетов бухгалтерского (бюджетного) учета, для которого характерны особые аналитические счета, необходимые для конкретного учреждения в целях принятия оперативных управленческих решений.

Государственные (муниципальные) учреждения формируют рабочий план счетов, на основе разработанных законодателем. В него входят только те счета, которые используются организацией. Также разрешается применять дополнительную аналитику для целей, например, управленческого учета или усиления контроля за каким-либо активом.

План счетов состоит из пяти разделов:

1. Не финансовые активы.
2. Финансовые активы.
3. Обязательства.
4. Финансовый результат.
5. Санкционирование расходов.

В нефинансовые активы входят: основные средства, нематериальные активы, непроизводственные активы, материалы, товары, готовая продукция, амортизация, наценка, вложения в нефинансовые активы, нефинансовые активы в пути, нефинансовые активы имущества казны, расходы, права пользования активами, обесценение активов.

Особую группу составляют непроизведенные активы, включающие в себя землю и ресурсы недр, которые могут отражаться по первоначальной стоимости только с момента их участия в экономическом обороте.

Номер счета состоит из 26 цифр. Ниже рассмотрена схема (таблица 1), расшифровывающая его состав. Подробную расшифровку разрядов также можно найти в п. 21 инструкции к Единому плану счетов, а также в таблице план счетов бюджетного учета и п. 2 инструкции к нему (приказ № 162н).

Таблица 1

Коды разрядов бюджетных счетов

Номер разряда счета					
1-17	18	19-21	22	23	24-26
Классификационный признак поступлений и выбытий	Код финансового обеспечения (деятельности)	Объект учета (код синтетического счета)	Группа объекта учета (код аналитического счета)	Вид объекта учета (код аналитического счета)	Вид поступлений, выбытий объекта учета

Разряды 18-26 номера счета образуют код счета бухгалтерского учета.

Рассмотрим пример: счет КРБ (код расходов бюджета) – 1 102 3 0 320 «Увеличение стоимости нематериальных активов – иного движимого имущества учреждения».

Остановимся подробнее на составлении разрядов 1-17. Для этого используются коды бюджетной классификации. В инструкции к ПС бюджетного учета содержится отдельное приложение, в котором для каждого счета расписано, какой код аналитического учета по бюджетной классификации необходимо указать: код расходов бюджета (КРБ), код доходов бюджета (КДБ), код источников финансирования дефицита бюджета (КИФ) или 0 (таблица 2). Причем для учреждений берутся 4-20-й разряды КБК, а для финансовых органов – 1-17-й.

КБК состоит из 20 разрядов. Как мы уже отметили, 4-20-й разряды КБК переносятся на место 1-17-го разрядов счета бюджетного учета

учреждений. В указаниях о порядке применения бюджетной классификации, утвержденных приказом Минфина России от 24.05.2022 № 82н, можно найти структуру кодов для систематизации доходов, расходов и источников.

Таблица 2

Значение разрядов бюджетных счетов

Номер разряда	Значение разряда	Расшифровка
1-17	КРБ	См. таблицу 3
18	1	За счет средств бюджета
19-21	102	Нематериальные активы
22	3	Иное движимое имущество
23	0	—
24-26	320	Увеличение стоимости НМА

Для наглядности в таблице 3 приведен состав кода бюджетных расходов.

Таблица 3

Состав кода бюджетных расходов

<table>
<tr><td colspan="8">Номер разряда КБК (кода расходов)</td></tr>
<tr><td>1-3</td><td>4-5</td><td>6-7</td><td>8-12</td><td>13-17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Код главного распорядителя бюджетных средств</td><td rowspan="2">Код раздела</td><td rowspan="2">Код подраздела</td><td colspan="2">Код целевой статьи</td><td colspan="3">Код вида расходов</td></tr>
<tr><td>Программная (непрограммная) статья</td><td>Направление расходов</td><td>Группа</td><td>Подгруппа</td><td>Элемент</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Приложение 1 к указаниям № 82н</td><td colspan="2">Приложение 2 к указаниям № 82н</td><td colspan="3">Приложение 3 к указаниям № 82н</td></tr>
</table>

Для финансовых органов КБК в счете отражаются по-другому. В 1-17-й разряды счета попадают 1-17-й разряды КБК, а на место 24-26-го разрядов счета ставятся 18-20-й разряды КБК. Общее количество цифр в КБК осталось неизменным, так как в коды были добавлены 3 цифры: подвид дохода в классификации доходов, целевой статьи в классификации расходов и вид источников финансирования дефицита.

Контрольные вопросы

1. Что является предметом бюджетного учета?
2. Какие основные задачи бюджетного учета известны?
3. Что такое бюджетная классификация?
4. Какие измерители, применяют в бюджетном учете?
5. Из каких разделов состоит План счетов?

2. Учет нефинансовых активов

Учет основных средств

Основными средствами, которые учитываются на счете 0 101 00 000 «Основные средства», являются материальные объекты имущества со сроком полезного использования свыше 12 месяцев, предназначенные для неоднократного или постоянного использования на праве оперативного управления и используемые в деятельности учреждения при выполнении работ, оказании услуг, для управленческих нужд либо для осуществления государственных полномочий (функций). При этом не имеет значения стоимость данных объектов. Основные средства могут находиться в эксплуатации, в запасе, на консервации или быть сданы в аренду либо получены в лизинг (сублизинг).

Например:

1) в связи с временным прекращением эксплуатации, бюджетным учреждением, оборудования оно законсервировано. При этом в бухгалтерском учете данное оборудование по-прежнему отражается на счете 0 101 34 000;

2) автономное учреждение предоставило в аренду некоммерческой организации автобус. Данный автобус учреждение продолжает учитывать в качестве объекта основных средств на счете 0 101 35 000.

Материальные объекты имущества, составляющие библиотечный фонд учреждения, принимаются к учету в качестве основных средств независимо от срока их полезного использования (кроме периодических изданий).

Законченные капитальные вложения арендатора (лизингополучателя) в отделимые или неотделимые улучшения арендованных им объектов имущества, в том числе по договору лизинга (сублизинга), принимаются к учету в составе основных средств учреждения – арендатора (лизингополучателя) в сумме произведенных им вложений, если иное не предусмотрено договором аренды (лизинга, сублизинга).

Капитальные вложения в многолетние насаждения включаются в состав основных средств ежегодно в сумме вложений, относящихся к принятым в эксплуатацию площадям, независимо от окончания всего комплекса работ.

Если объект основных средств находится в долевой собственности, он принимается к учету в составе основных средств соразмерно доле в праве в общей собственности.

В состав основных средств не включаются:

- предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;
- материальные запасы;
- машины и оборудование, сданные в монтаж или подлежащие монтажу;
- материальные объекты, находящиеся в пути;
- материальные объекты, числящиеся в составе незавершенных капитальных вложений;
- материальные объекты, числящиеся в составе готовой продукции (изделий), товаров.

Единицей учета основных средств является инвентарный объект. Инвентарным объектом основных средств может быть:

- объект со всеми приспособлениями и принадлежностями;
- отдельный конструктивно обособленный предмет, предназначенный для выполнения определенных самостоятельных функций;
- обособленный комплекс конструктивно-сочлененных предметов, представляющих собой единое целое, предназначенный для выполнения определенной работы. При наличии в комплексе частей с разным сроком полезного использования каждая такая часть учитывается как самостоятельный инвентарный объект.

Инвентарные объекты основных средств принимаются к учету согласно требованиям Общероссийского классификатора основных фондов ОК 013-94, утвержденного Постановлением Госстандарта России от 26.12.1994 № 359 (далее – ОКОФ), к группировке объектов основных фондов по подразделам с учетом следующих особенностей.

В качестве одного инвентарного объекта учитываются здание и надворные постройки, обеспечивающие его функционирование (сарай, забор, колодец и др.). Если эти постройки и сооружения обеспечивают функционирование двух и более зданий, они считаются самостоятельными инвентарными объектами.

Каждому инвентарному объекту недвижимого имущества, а также инвентарному объекту движимого имущества (кроме объектов стоимостью до 3000 руб. включительно, а также библиотечного

фонда независимо от стоимости) присваивается уникальный инвентарный порядковый номер, который сохраняется за ним на весь период нахождения в учреждении и после выбытия данного объекта не присваивается вновь поступившим основным средствам. Данный номер должен быть обозначен материально ответственным лицом в присутствии уполномоченного члена комиссии по поступлению и выбытию активов путем прикрепления жетона, нанесения краской или иным способом, обеспечивающим сохранность маркировки. При невозможности обозначения инвентарного номера на объекте основных средств в случаях, определенных требованиями его эксплуатации, присвоенный ему инвентарный номер применяется в целях бухгалтерского учета с отражением в соответствующих регистрах бухгалтерского учета без нанесения на объект основного средства.

Единицей учета основных средств является инвентарный объект (п. 45 Инструкции № 157н). Инвентарным объектом основных средств может быть:

- объект со всеми приспособлениями и принадлежностями;

- отдельный конструктивно обособленный предмет, предназначенный для выполнения определенных самостоятельных функций;

- обособленный комплекс конструктивно-сочлененных предметов, представляющих собой единое целое, предназначенный для выполнения определенной работы. При наличии в комплексе частей с разным сроком полезного использования каждая такая часть учитывается как самостоятельный инвентарный объект.

Инвентарные объекты основных средств принимаются к учету согласно требованиям Общероссийского классификатора основных фондов ОК 013-94, утвержденного Постановлением Госстандарта России от 26.12.1994 № 359 (далее – ОКОФ), к группировке объектов основных фондов по подразделам с учетом следующих особенностей.

В качестве одного инвентарного объекта учитываются здание и надворные постройки, обеспечивающие его функционирование (сарай, забор, колодец и др.). Если эти постройки и сооружения обеспечивают функционирование двух и более зданий, они считаются самостоятельными инвентарными объектами.

Для учета операций с основными средствами учреждениями применяются следующие счета, представленные в таблице 4.

Таблица 4

Счета учета основных средств в бюджетных и автономных учреждениях

Группировочные счета	Счета бухгалтерского учета
1	2
0 101 10 000 «Основные средства - недвижимое имущество учреждения»	0 101 11 000 «Жилые помещения - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 12 000 «Нежилые помещения - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 11 000 «Жилые помещения - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 12 000 «Нежилые помещения - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 13 000 «Сооружения - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 15 000 «Транспортные средства - недвижимое имущество учреждения»
	0 101 18 000 «Прочие основные средства - недвижимое имущество учреждения»
0 101 20 000 «Основные средства - особо ценное движимое имущество учреждения»	0 101 21 000 «Жилые помещения - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 22 000 «Нежилые помещения - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 23 000 «Сооружения - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 24 000 «Машины и оборудование - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 25 000 «Транспортные средства - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 26 000 «Производственный и хозяйственный инвентарь - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 27 000 «Библиотечный фонд - особо ценное движимое имущество учреждения»
	0 101 28 000 «Прочие основные средства - особо ценное движимое имущество учреждения»
0 101 30 000 «Основные средства - иное движимое имущество учреждения»	0 101 31 000 «Жилые помещения - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 32 000 «Нежилые помещения - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 33 000 «Сооружения - иное движимое имущество учреждения»

Окончание таблицы 4

1	2
	0 101 34 000 «Машины и оборудование - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 35 000 «Транспортные средства - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 36 000 «Производственный и хозяйственный инвентарь - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 37 000 «Библиотечный фонд - иное движимое имущество учреждения»
	0 101 38 000 «Прочие основные средства - иное движимое имущество учреждения»
0 101 40 000 «Основные средства - предметы лизинга»	0 101 41 000 «Жилые помещения - предметы лизинга»
	0 101 42 000 «Нежилые помещения - предметы лизинга»
	0 101 43 000 «Сооружения - предметы лизинга»
	0 101 44 000 «Машины и оборудование - предметы лизинга»
	0 101 45 000 «Транспортные средства - предметы лизинга»
	0 101 46 000 «Производственный и хозяйственный инвентарь - предметы лизинга»
	0 101 47 000 «Библиотечный фонд - предметы лизинга»
	0 101 48 000 «Прочие основные средства - предметы лизинга»

Обращаем внимание на то, что Инструкциями № 157н, № 174н и № 183н не установлено каких-либо требований к порядку формирования учреждениями инвентарных номеров объектов основных средств. Поэтому учреждения могут самостоятельно разработать правила формирования инвентарных номеров и отразить эти правила в учетной политике.

Вариантов формирования инвентарных номеров может быть несколько.

Вариант 1. В инвентарном номере может быть зашифрован год и месяц поступления основного средства, код вида деятельности, код синтетического и (или) аналитического учета, порядковый номер.

Вариант 2. Объектам основных средств присваивается инвентарный номер, учитывающий структуру основных средств данного учреждения, а также источники их приобретения.

Аналитический учет основных средств ведется на следующих инвентарных карточках (п. 54 Инструкции № 157н, Приказ Минфина России от 15.12.2010 № 173н):

- Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).
- Инвентарной карточке группового учета основных средств (ф. 0504032).
- Инвентарные карточки регистрируются в Описи инвентарных карточек по учету основных средств (ф. 0504033).

Материально ответственные лица ведут Инвентарные списки нефинансовых активов (ф. 0504034), за исключением библиотечных фондов.

Объекты основных средств принимаются к бухгалтерскому учету по их первоначальной стоимости, которую на момент приобретения формируют суммы фактических вложений учреждения, а именно суммы (п. п. 23, 47 Инструкции № 157н):

- уплачиваемые поставщику по договору поставки;
- уплачиваемые за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением объекта основных средств;
- уплачиваемые за работы, осуществляемые в целях создания объекта основного средства по договору строительного подряда и иным договорам;
- регистрационных сборов;
- таможенных пошлин, сборов;
- вознаграждений, которые уплачиваются посредническим организациям за услуги по приобретению объектов основных средств;
- затрат по доставке объектов основных средств до места их использования;
- фактических затрат, связанных с созданием объекта основного средства (израсходованные учреждением материалы, оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, услуги сторонних организаций);
- других затрат, которые непосредственно связаны с приобретением объектов основных средств.

В сумму фактических вложений не включаются общехозяйственные и иные аналогичные расходы, кроме случаев, когда они непосредственно связаны с приобретением, сооружением и (или) изготовлением объекта основного средства.

Первоначальная стоимость объектов основных средств формируется на группировочных счетах 0 106 10 000 «Вложения в недвижимое имущество учреждения», 0 106 20 000 «Вложения в особо ценное движимое имущество учреждения», 0 106 30 000 «Вложения в иное движимое имущество учреждения» и 0 106 40 000 «Вложения в предметы лизинга» по соответствующему коду вида синтетического счета. На указанных счетах учреждение отражает все затраты, связанные с приобретением основных средств. Сформированная при приобретении основных средств за плату стоимость объекта основных средств списывается с кредита указанных счетов в дебет счета 0 101 00 000 «Основные средства».

Приобретенное за плату основное средство подлежит отражению на соответствующих счетах Единого плана счетов по аналитической группе 20 «Особо ценное движимое имущество учреждения» синтетического счета 101 при одновременном соблюдении следующих условий:

- основное средство приобретено за счет средств, выделенных учреждению собственником (учредителем);

- основное средство включено в Перечень особо ценного движимого имущества в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 26.07.2010 № 538 «О порядке отнесения имущества автономного или бюджетного учреждения к категории особо ценного движимого имущества».

Поступление в учреждение основных средств оформляется следующими первичными документами (п. 9 Инструкции № 174н, п. 9 Инструкции № 183н):

- Актом о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306001), кроме объектов основных средств стоимостью до 3000 руб. и библиотечного фонда независимо от стоимости;

- Актом о приеме-передаче здания (сооружения) (ф. 0306030) с приложением документов, подтверждающих государственную регистрацию объектов недвижимости в установленных законодательством случаях;

- Актом о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306031).

Для принятия к учету объектов основных средств в учреждении создается постоянно действующая комиссия по поступлению и выбытию активов (абз. 4 п. 25 Инструкции № 157н).

При приобретении объектов основных средств бюджетными и автономными учреждениями в 18-м разряде номера счета бухгалтерского учета указывается код вида деятельности:

- 2 – за счет приносящей доход деятельности (собственных доходов учреждения);
- 4 – за счет субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания;
- 5 – за счет субсидии на иные цели;
- 6 – за счет бюджетных инвестиций;
- 7 – за счет средств по обязательному медицинскому страхованию.

По основным средствам, которые приобретаются за счет средств субсидий и не предназначены для использования в деятельности учреждения, облагаемой НДС, суммы НДС, предъявленные контрагентами, учреждение не вправе принять к вычету (п. 2 ст. 171 НК РФ). Указанный НДС включается в стоимость приобретаемого имущества (пп. 1 п. 2 ст. 170 НК РФ).

Приобретенные за счет бюджетных субсидий и инвестиций объекты основных средств не подлежат амортизации в налоговом учете (пп. 1 п. 2 ст. 256 НК РФ).

Порядок учета сумм НДС, предъявленных поставщиком и иными контрагентами, при формировании первоначальной стоимости основных средств, приобретенных за счет средств от приносящей доход деятельности, зависит от того, будет использоваться данное имущество в облагаемых НДС операциях или нет.

В таком случае «входной» НДС включается в стоимость этого имущества (услуг) (пп. 1 п. 2 ст. 170 НК РФ). Данный порядок учета предъявленных к оплате учреждению сумм НДС применяется и в том случае, когда учреждение освобождено от обязанностей налогоплательщика по ст. 145 НК РФ.

Если приобретаемое имущество (услуги) предназначено для использования в деятельности учреждения, облагаемой НДС. В таком случае НДС, предъявленный поставщиком и иными контрагентами, учреждение вправе принять к вычету при соблюдении условий, указанных в п. 2 ст. 171, п. 1 ст. 172 НК РФ.

При использовании приобретаемого имущества (услуг) в операциях, как подлежащих, так и освобождаемых от налогообложения НДС. В таком случае предъявленные учреждению к уплате суммы

«входного» НДС подлежат распределению в порядке, установленном п. 4 ст. 170 НК РФ.

По указанным основным средствам может начисляться амортизация в налоговом учете, если они используются в приносящей доход деятельности (пп. 1 п. 2 ст. 256 НК РФ).

При отражении операций по принятию к учету объекта основных средств по кредиту счета 0 106 00 000 в 24-26 разрядах бюджетные учреждения используют код КОСГУ 310. Основная корреспонденция счетов по приобретению объектов основных средств представлена в таблице 5.

Таблица 5

Бухгалтерские записи бюджетного учреждения
по приобретению объектов основных средств

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	2	3	4
Если учреждение не имеет права принять «входной» НДС к вычету			
1	Формирование первоначальной стоимости объектов основных средств при их приобретении: - отражение стоимости объектов основных средств по цене, указанной в договоре поставки (с учетом НДС) - отражение стоимости оказанных услуг, сборов, платежей и других произведенных затрат, связанных с приобретением основных средств (с учетом НДС)	0 106 11 310 0 106 21 310 0 106 31 310 0 106 11 310 0 106 21 310 0 106 31 310	0 302 31 730 0 302 21 730 0 302 22 730 0 302 25 730 0 302 26 730 0 302 91 730 0 303 05 730
2	Принятие к учету объектов основных средств по сформированной первоначальной стоимости	0 101 11 310 0 101 12 310 0 101 13 310 0 101 15 310 0 101 18 310 0 101 21 310 0 101 22 310, 0 101 23 310 0 101 24 310 0 101 25 310 0 101 26 310 0 101 27 310 0 101 28 310 0 101 31 310	0 106 11 310 0 106 21 310 0 106 31 310

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Если учреждение имеет право принять «входной» НДС к вычету			
1	Формирование первоначальной стоимости объектов основных средств при их приобретении: - отражение стоимости объектов основных средств по цене, указанной в договоре поставки (без учета НДС) - отражение стоимости оказанных услуг, сборов, платежей и других произведенных затрат, связанных с приобретением основных средств (без учета НДС)	2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310 2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310	2 302 31 730 2 302 21 730 2 302 22 730 2 302 25 730 2 302 26 730 2 302 91 730 2 303 05 730
2	Отражение суммы НДС, подлежащей в установленном порядке налоговому вычету: - НДС, предъявленный учреждению за приобретенные объекты основных средств - НДС, предъявленный учреждению за оказанные услуги, связанные с приобретением основных средств	2 210 01 560 2 210 01 560	2 302 31 730 2 302 21 730 2 302 22 730 2 302 25 730 2 302 26 730 2 302 91 730
3	Принятие к учету объектов основных средств по сформированной первоначальной стоимости	2 101 11 310 2 101 12 310 2 101 13 310 2 101 15 310 2 101 18 310 2 101 21 310 2 101 22 310 2 101 23 310 2 101 24 310 2 101 25 310 2 101 26 310 2 101 27 310 2 101 28 310 2 101 31 310 2 101 32 310 2 101 33 310 2 101 34 310 2 101 35 310 2 101 36 310 2 101 37 310 2 101 38 310	2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310
4	Списание сумм НДС, принятых к вычету в соответствии с налоговым законодательством РФ	2 303 04 830	2 210 01 660

Окончание табл.5

1	2	3	4
Если учреждение имеет право принять к вычету только часть «входного» НДС			
1	Формирование первоначальной стоимости объектов основных средств при их приобретении: - отражение стоимости объектов основных средств по цене, указанной в договоре поставки (без учета НДС) - отражение стоимости оказанных услуг, сборов, платежей и других произведенных затрат, связанных с приобретением основных средств (без учета НДС)	2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310 2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310	2 302 31 730 2 302 21 730 2 302 22 730 2 302 25 730 2 302 26 730 2 302 91 730 2 303 05 730
2	Отражение суммы «входного» НДС: - НДС, предъявленный учреждению за приобретенные объекты основных средств - НДС, предъявленный учреждению за оказанные услуги, связанные с приобретением основных средств	2 210 01 560 2 210 01 560	2 302 31 730 2 302 21 730 2 302 22 730 2 302 25 730 2 302 26 730 2 302 91 730
3	Распределение суммы «входного» НДС: - списание сумм НДС, не подлежащих вычету в соответствии с налоговым законодательством РФ - списание сумм НДС, принятых к вычету в соответствии с налоговым законодательством РФ	2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310 2 303 04 830	2 210 01 660 2 210 01 660
4	Принятие к учету объектов основных средств по сформированной первоначальной стоимости	2 101 11 310 2 101 12 310 2 101 13 310 2 101 15 310 2 101 18 310 2 101 21 310 2 101 22 310 2 101 23 310 2 101 24 310 2 101 25 310 2 101 26 310 2 101 27 310 2 101 28 310 2 101 31 310 2 101 32 310 2 101 33 310 2 101 34 310 2 101 35 310 2 101 36 310	2 106 11 310 2 106 21 310 2 106 31 310

Лизинг – совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга (абз. 2 ст. 2 Федерального закона от 29.10.1998 № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)»).

Договор лизинга – это отдельный вид договора аренды (договор финансовой аренды), по которому арендодатель (лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (лизингополучателем) имущество у определенного им продавца и предоставить арендатору (лизингополучателю) это имущество за плату во временное владение и пользование (ст. ст. 625, 665 ГК РФ, абз. 3 ст. 2 Федерального закона № 164-ФЗ).

Основные средства, являющиеся предметом договора лизинга, передаются продавцом непосредственно лизингополучателю в месте нахождения последнего, если иное не предусмотрено договором.

Предмет лизинга является собственностью лизингодателя. Право владения и пользования предметом лизинга переходит к лизингополучателю, если договором лизинга не установлено иное (п. п. 1, 2 ст. 11, ст. 3 Федерального закона № 164-ФЗ).

Под лизинговыми платежами понимается общая сумма платежей по договору лизинга за весь срок действия договора лизинга, в которую входят возмещение затрат лизингодателя, связанных с приобретением и передачей предмета лизинга лизингополучателю, возмещение затрат, связанных с оказанием других предусмотренных договором лизинга услуг, а также доход лизингодателя. Размер, способ осуществления и периодичность лизинговых платежей определяются договором лизинга (п. п. 1, 2 ст. 28 Федерального закона № 164-ФЗ).

В общую сумму договора лизинга может включаться выкупная цена предмета лизинга, если переход права собственности на предмет лизинга к лизингополучателю предусмотрен договором лизинга.

Основные средства, переданные лизингополучателю по договору лизинга, учитываются на балансе лизингодателя или лизингополучателя по взаимному соглашению сторон. Амортизационные отчисления производит сторона договора лизинга, на балансе которой находится предмет лизинга (п. п. 1, 2 ст. 31 Федерального закона № 164-ФЗ).

Учет основных средств, полученных учреждением в лизинг и учитываемых в соответствии с договором лизинга на балансе лизингополучателя, ведется на соответствующих видах группировочного счета 0 101 40 000 «Основные средства – предметы лизинга».

Первоначальной стоимостью объектов основных средств, полученных в лизинг, является сумма затрат лизингодателя на их приобретение, сооружение, доставку, изготовление и доведение до состояния, пригодного для использования, за исключением сумм налогов, подлежащих вычету или учитываемых в составе расходов (п. 26 Инструкции № 157н).

Первоначальная стоимость объектов основных средств, полученных в лизинг и учитываемых в соответствии с договором лизинга на балансе лизингополучателя, формируется на группировочном счете 0 106 41 000 «Вложения в основные средства – предметы лизинга» (п. 49 Инструкции № 174н, п. 49 Инструкции № 183н). На указанном счете учреждения отражаются все затраты, связанные с получением основных средств в лизинг. Стоимость объекта основных средств, полученного в лизинг, списывается с кредита указанного счета в дебет соответствующего вида группировочного счета 0 101 40 000.

Срок полезного использования объекта основных средств, полученного в лизинг, определяется учреждением в общем порядке в соответствии с п. 44 Инструкции № 157н, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Учет нематериальных активов

Объектами нематериальных активов, которые учитываются на счете 0 102 00 000 «Нематериальные активы», признаются активы, способные приносить учреждению экономические выгоды в будущем, не имеющие материально-вещественной формы и представляющие собой документально подтвержденные и надлежащим образом оформленные исключительные права на объект интеллектуальной собственности или нарезультат научно-технической деятельности, охраняемый в режиме коммерческой тайны, включая патентоспособные технические решения и секреты производства (ноу-хау). Кроме того, объекты нематериальных активов должны идентифицироваться (выделяться) от другого имущества, срок их полезного

использования должен превышать 12 месяцев. При одновременном выполнении всех этих условий такие объекты включаются в состав нематериальных активов.

Отражение в бухгалтерском учете учреждения операций по поступлению, внутреннему перемещению, выбытию (списанию) объектов нематериальных активов осуществляется на основании решения постоянно действующей комиссии учреждения по поступлению и выбытию активов, оформленного соответствующим первичным (сводным) учетным документом. Помимо этого, к функциям комиссии относятся (в части объектов нематериальных активов):

- определение текущей рыночной стоимости объекта нематериальных активов (в том числе с привлечением на добровольных началах экспертов);
- определение сроков полезного использования нематериальных активов (в том числе объектов, являющихся предметами лизинга (сублизинга));
- ежегодное определение продолжительности периода, в течение которого предполагается использовать объект нематериальных активов, и уточнение при необходимости сроков его полезного использования.

Нормативными актами, устанавливающими порядок ведения бухгалтерского учета, не определены документы, которые подтверждают обоснованность проведения операций с нематериальными активами. Для целей бухгалтерского учета в учетной политике учреждения необходимо установить перечень документов, подтверждающих исключительные права на соответствующие объекты нематериальных активов.

К документам, подтверждающим наличие права на объекты нематериальных активов, в том числе могут относиться документы, подтверждающие сведения о правообладателе. Перечень таких документов зависит от вида объекта интеллектуальной собственности (таблица 6).

Инвентарным объектом нематериальных активов признается также сложный объект, включающий несколько охраняемых результатов интеллектуальной деятельности (кинофильм, иное аудиовизуальное произведение, театрально-зрелищное представление, мультимедийный продукт, единая технология и т. п.).

Таблица 6

Документальное подтверждение объектов НМА

№	Вид объектов НМА	Документы, подтверждающие наличие права
1	Объекты авторских прав (ст. 1259 ГК РФ)	- свидетельство о депонировании экземпляров или свидетельство об официальной регистрации программ для ЭВМ и баз данных; - справка на основании сведений из Реестра программ для ЭВМ или Реестра баз данных; - договоры об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ или базу данных, или частичной передаче исключительного права на программу для ЭВМ и базу данных; - документы, подтверждающие переход исключительного права на программу для ЭВМ или базу данных к другим лицам без договора; - трудовой (гражданско-правовой) договор в отношении служебного произведения; - договор об отчуждении исключительного права на произведение; договор авторского заказа; - письменные или вещественные доказательства (рукописи, нотные знаки, изображения, схемы, отзывы, рецензии, учетные данные о движении рукописи и т. п.); - заключения экспертов или организаций и объединений, осуществляющих управление правами авторов
2	Объекты смежных прав (ст. 1304 ГК РФ)	- документ о депонировании экземпляров; - договоры с исполнителями, студиями, фирмами -изготовителями носителей с фонограммами, иными правообладателями; - трудовой (гражданско-правовой) договор в отношении служебного произведения; - договор об отчуждении исключительного права на объект смежных прав; - документы, подтверждающие разрешение на использование фонограмм; - документы, подтверждающие переход исключительного права на объект смежного права к правопреемнику; - заключения экспертов или организаций, профессионально осуществляющих защиту смежных прав
3	Наименования мест происхождения товаров (ст. 1516 ГК РФ)	- свидетельство на право пользования наименованием места происхождения товара; - справка на основании сведений из Государственного реестра наименований мест происхождения товаров РФ

Каждому инвентарному объекту нематериальных активов присваивается уникальный *инвентарный порядковый номер*, который используется исключительно в регистрах учета. Этот номер сохраняется за объектом на весь период его учета. Вновь принятым к учету объектам нематериальных активов не могут присваиваться инвентарные номера выбывших(списанных) инвентарных объектов нематериальных активов.

Для учета операций с нематериальными активами применяются следующие счета бухгалтерского учета:

0 102 20 000 «Нематериальные активы – особо ценное движимое имущество учреждения»;

0 102 30 000 «Нематериальные активы – иное движимое имущество учреждения»;

0 102 40 000 «Нематериальные активы – предметы лизинга».

Аналитический учет объектов нематериальных активов ведется в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031). Операции по поступлению, выбытию и перемещению объектов нематериальных активов отражаются в Журнале операций по выбытию и перемещению нефинансовых активов (ф. 0504071) и в Журнале по прочим операциям.

В целях контроля соответствия учетных данных по объектам нематериальных активов, формируемых материально ответственными лицами, данным на соответствующих счетах аналитического учета рабочего плана счетов учреждения составляется Оборотная ведомость по нефинансовым активам (ф. 0504035).

Нематериальные активы, созданные учреждением собственными силами (хозяйственным способом), принимаются к учету по первоначальной стоимости, в которую включаются:

- суммы, уплачиваемые за выполнение работ или оказание услуг при создании нематериального актива согласно договорам (государственным (муниципальным) контрактам), в том числе по авторским договорам и договорам на выполнение научно- исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ;

- расходы на выплаты по оплате труда сотрудников, непосредственно занятых в процессе создания нематериального актива или в выполнении научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ;

- расходы на содержание и эксплуатацию научно-исследовательского оборудования, установок и сооружений, других основных средств и иного имущества, расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов, использованных непосредственно при создании нематериального актива;

- иные расходы, непосредственно связанные с созданием нематериального актива и обеспечением условий для его использования в запланированных целях.

Если созданный собственными силами за счет средств, выделенных собственником(учредителем) нематериальный актив включен в Перечень особо ценного движимого имущества согласно Постановлению Правительства РФ от 26.07.2010 № 538, он подлежит отражению на соответствующих счетах Единого плана счетов по аналитической группе 20 «Особо ценное движимое имущество учреждения» синтетического счета 102.

Объекты нематериальных активов принимаются к бухгалтерскому учету по их *первоначальной стоимости*, которую при приобретении за плату формируют суммы фактических вложений учреждения, а именно суммы:

- уплачиваемые правообладателю (продавцу) в соответствии с договором об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации;

- уплачиваемые за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением объектов нематериальных активов;

- регистрационные сборы, патентные и иные пошлины, другие аналогичные платежи, произведенные в связи с приобретением прав на объекты нематериальных активов;

- вознаграждения, которые уплачиваются посредническим организациям за услуги по приобретению объектов нематериальных активов;

- иные расходы, которые непосредственно связаны с приобретением объектов нематериальных активов.

Первоначальная стоимость объектов нематериальных активов формируется на соответствующих счетах аналитического учета счета 106 02 «Вложения в нематериальные активы» (0 106 22 000,

0 106 32 000, 0 106 42 000). На указанных счетах учреждение отражает все затраты, связанные с приобретением нематериальных активов. Сформированная приприобретении стоимость объекта нематериальных активов списывается с кредита указанных счетов в дебет соответствующих счетов аналитического учета счета 0 102 00 000.

Поступление в учреждение нематериальных активов оформляется следующимипервичными документами:

- Актом о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306001);

- Актом о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий,сооружений) (ф. 0306031).

Формирование первоначальной стоимости объектов НМА при их приобретении:

- отражение стоимости объектов основных средств по цене, указанной в договоре поставки (с учетом НДС):

Дебет 0 106 XX 320 Кредит 0 302 XX 730;

- отражение стоимости оказанных услуг, сборов, платежей и других произведенных затрат, связанных с приобретением НМА (с учетом НДС):

Дебет 0 106 XX 320 Кредит 0 302 XX 730, 0 303 05 730.

Принятие к учету объектов НМА по сформированной первоначальной стоимости:

Дебет 0 102 XX 320 Кредит 0 106 XX 320.

Списание начисленной амортизации пореализуемому объекту НМА:

Дебет 0 104 XX 420 Кредит 0 102 XX 420;

Списание остаточной стоимостиреализуемого объекта НМА:

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 102 XX 420;

Начисление суммы расходов за оказанныеуслуги по оценке реализуемого НМА:

Дебет 0 401 20 226 Кредит 0 302 26 730;

Начисление выручки от реализации НМАпо цене реализации:

Дебет 0 205 72 560 Кредит 0 401 10 172.

Отражение суммы выявленной недостачи объекта НМА (по рыночной стоимости:

Дебет 0 209 72 560 Кредит 0 401 10 172;

Списание суммы начисленной амортизациипо недостающему объекту НМА:

Дебет 0 104 XX 420 Кредит 0 102 XX 420;

Списание остаточной стоимостинедостающего объекта НМА:

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 102 XX 420.

Отражение суммы начисленной амортизации по морально устаревшемуобъекту НМА:

Дебет 0 104 XX 420 Кредит 0 102 XX 420;

Списание остаточной стоимости морально устаревшего объекта НМА:

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 102 XX 420;

Списание первоначальной стоимости передаваемого объекта НМА при передачев рамках расчетов с головным учреждением, обособленными подразделениями (филиалами):

Дебет 0 304 04 320 Кредит 0 102 XX 420;

Списание начисленной амортизации:

Дебет 0 104 XX 420 Кредит 0 304 04 320.

При продаже нематериальных активов оформляются следующие первичные документы:

- Акт о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306001);
- Акт о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий,сооружений) (ф. 0306031).

Соответствующая отметка о продаже нематериального актива проставляется в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).

При списании нематериальных активов оформляются следующие первичныедокументы:

- Акт о списании объекта основных средств (кроме автотранспортных средств) (ф. 0306003);
- Акт о списании групп объектов основных средств (кроме автотранспортных средств) (ф. 0306033).

Учет непроизведенных активов

Объектами непроизведенных активов, которые учитываются на счете 0 103 00 000 «Непроизведенные активы», признаются активы, используемые в процессе деятельности учреждения, которые

не являются продуктами производства и права собственности на которые должны быть установлены и законодательно закреплены.

К объектам непроизведенных активов относят землю, ресурсы недр, прочие непроизведенные активы, которые становятся объектами бухгалтерского учета в момент их вовлечения в экономический (хозяйственный) оборот.

Вовлечением земельных участков в экономический (хозяйственный) оборот является приобретение, продажа и передача земельных участков с учетом ограничений, установленных ст. 27 ЗК РФ.

Только те земельные участки, по которым у учреждения имеется право распоряжения в соответствии с положениями Земельного кодекса РФ, подлежат принятию к бухгалтерскому учету. При этом государственная регистрация права на недвижимое имущество и постановка его на кадастровый учет не являются основанием для принятия земельных участков к бухгалтерскому учету, если учреждение не вправе распоряжаться земельным участком.

Единицей бухгалтерского учета непроизведенных активов является *инвентарный объект*. Каждому инвентарному объекту непроизведенных активов присваивается уникальный *инвентарный порядковый номер*, который используется исключительно в регистрах бухгалтерского учета и не обозначается на указанных объектах. Инвентарный номер, присвоенный объекту непроизведенных активов, сохраняется за ним на весь период его учета. Инвентарные номера выбывших инвентарных объектов непроизведенных активов вновь принятым к учету объектам нефинансовых активов не присваиваются.

Объекты непроизведенных активов группируются бюджетными и автономными учреждениями по следующим счетам бухгалтерского учета (таблица 7).

Аналитический учет объектов непроизведенных активов ведется в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).

Учет операций с объектами непроизведенных активов ведется в соответствующем Журнале операций (ф. 0504071). *Поступление объектов непроизведенных активов отражается:*

- в Журнале операций по выбытию и перемещению нефинансовых активов – в части операций по принятию к учету объектов непроизведенных активов по сформированной первоначальной стоимости;

- в Журнале по прочим операциям – по иным операциям поступления объектов непроизведенных активов.

Таблица 7

Структура счета 0 103 00 000 «Непроизведенные активы»

№	Виды нефинансовых активов	Группа учета		Код КОСГУ
		0 103 10 000 «Непроизведенные активы - недвижимое имущество учреждения»		
1	Земля	0 103 11 000 «Земля - недвижимое имущество учреждения»	Учитываются земельные участки, а также неотделимые от них капитальные расходы (не связанные со строительством сооружений) на культурно-технические мероприятия по поверхностному улучшению земель для сельскохозяйственного пользования	330 – Увеличение стоимости непроизведенных активов 430 – Уменьшение стоимости непроизведенных активов
2	Ресурсы недр	0 103 12 000 «Ресурсы недр недвижимое имущество учреждения	Учитываются подтвержденные запасы природных ресурсов (нефть, природный газ, уголь, запасы полезных рудных и нерудных ископаемых, залегающие под землей или на ее поверхности, включая морское дно), некультивируемые биологические ресурсы (животные и растения, находящиеся в государственной и муниципальной собственности) и водные ресурсы (водоносные пласты и другие ресурсы подземных вод)	
3	Прочие непроизведенные активы	0 103 13 000 «Прочие непроизведенные активы - недвижимое имущество учреждения»	Иные непроизведенные активы, не отраженные на других счетах по учету объектов непроизведенных активов (например, радиочастотный спектр)	

Формирование первоначальной стоимости объектов непроизведенных активов при их приобретении за плату:

Дебет 0 106 13 330 Кредит 0 302 XX 730;

Принятие объектов непроизведенных активов к учету:

Дебет 0 103 XX 330 Кредит 0 106 13 330.

Формирование первоначальной стоимости объектов непроизведенных активов, поступивших по договору дарения, пожертвования:

Дебет 0 106 13 330 Кредит 0 401 10 180, 0 303 05 730;

Принятие объектов непроизведенных активов к учету:

Дебет 0 103 XX 330 Кредит 0 106 13 330.

Оприходование излишков непроизведенных активов, выявленных при инвентаризации, по рыночной стоимости:

Дебет 0 103 1X 330 Кредит 0 401 10 180;

Отражение сумм расходов за оказанные услуги по оценке непроизведенных активов:

Дебет 0 401 20 226 Кредит 0 302 26 730.

Первоначальной стоимостью объектов непроизведенных активов (за исключением объектов, впервые вовлекаемых в экономический (хозяйственный) оборот) признаются фактические вложения учреждения в их приобретение, включая:

- суммы, уплачиваемые по договору продавцу (поставщику);
- суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением объекта непроизведенных активов;
- регистрационные сборы, государственные пошлины и другие аналогичные платежи, произведенные в связи с приобретением объекта непроизведенных активов;
- суммы вознаграждений, уплачиваемых посреднической организации, через которую приобретен объект непроизведенных активов;
- иные затраты, непосредственно связанные с приобретением объекта непроизведенных активов.

Переоценка стоимости непроизведенных активов проводится в порядке и в сроки, устанавливаемые Правительством РФ.

Учреждения не вправе без согласия собственника распоряжаться недвижимым имуществом (в том числе объектами непроизведенных активов), закрепленным за ними собственником или приобретенным за счет средств, выделенных собственником.

Операции по переоценке стоимости объектов непроизведенных активов отражаются в бухгалтерском учете на основании Справки (ф. 0504833) (табл. 8).

Таблица 8

Бухгалтерские записи учреждений по переоценке стоимости объектов непроизведенных активов

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Сумма отрицательной переоценки (уценки) стоимости объектов непроизведенных активов	0 401 30 000	0 103 11 000 0 103 12 000 0 103 13 000
2	Сумма положительной переоценки (дооценки) стоимости объектов непроизведенных активов	0 103 11 000 0 103 12 000 0 103 13 000	0 401 30 000

Начисление доходов от реализации объектов непроизведенных активов: Дебет 0 205 73 560 Кредит 0 401 10 172.

Списание стоимости реализуемого объекта непроизведенных активов: Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 103 XX 430;

Начисление суммы расходов за оказанные услуги по оценке реализуемого объекта: Дебет 0 401 20 226 Кредит 0 302 26 730;

Отнесение расходов по услугам оценщика на уменьшение доходов: Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 401 20 226.

Списание балансовой стоимости объектов непроизведенных активов, пришедших в негодность:

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 103 XX 430.

Списание балансовой стоимости передаваемого объекта непроизведенных активов в рамках расчетов с головным учреждением: Дебет 0 304 04 330 Кредит 0 103 XX 430;

При продаже объектов непроизведенных активов в бухгалтерском учете отражается их выбытие с оформлением следующих первичных документов:

- Акта о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф.0306001);
- Акта о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306031).

О продаже объекта непроизведенных активов проставляется соответствующая отметка в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).

При списании объектов непроизведенных активов, находящихся на учете в учреждении, оформляются следующие первичные документы:

- Акт о списании объекта основных средств (кроме автотранспортных средств) (ф. 0306003);

- Акт о списании групп объектов основных средств (кроме автотранспортных средств) (ф. 0306033).

Соответствующая отметка о списании пришедшего в негодность объекта непроизведенных активов проставляется в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).

Безвозмездная передача непроизведенных активов, находящихся на учете в учреждении, производится на основании следующих первичных документов:

- Акта о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306001);

- Акта о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306031).

Соответствующая отметка о безвозмездной передаче объекта непроизведенных активов проставляется в Инвентарной карточке учета основных средств (ф. 0504031).

Учет материальных запасов

Материальными запасами (счет 0 105 00 000 «Материальные запасы») признаются материальные ценности в виде сырья, материалов, предназначенных для использования в процессе деятельности учреждения, а также произведенной готовой продукции и приобретенных для продажи товаров.

К материальным запасам относятся:

- предметы, используемые в деятельности учреждения в течение периода, не превышающего 12 месяцев, независимо от их стоимости;
- готовая продукция;
- товары для продажи.

К материальным запасам относятся следующие материальные ценности *независимо от их стоимости и срока службы*:

- орудия лова (тралы, неводы, сети, мережи и прочие орудия лова);

- бензомоторные пилы, сучкорезки, сплавной трос, сезонные дороги, усы и временные ветки лесовозных дорог, временные здания в лесу сроком эксплуатации до двух лет (передвижные обогревательные домики, котлопункты, пилоточные мастерские, бензозаправки и прочее);

- лесные дороги, подлежащие рекультивации;

- специальные инструменты и специальные приспособления (инструменты и приспособления целевого назначения, предназначенные для серийного и массового производства определенных изделий или для изготовления индивидуального заказа); сменное оборудование, многократно используемые в производстве приспособления к основным средствам и другие вызываемые специфическими условиями изготовления устройства – изложницы и принадлежности к ним, прокатные валки, воздушные фурмы, челноки, катализаторы и сорбенты твердого агрегатного состояния и т. п.;

- специальная одежда, специальная обувь, а также форменная одежда, вещевое имущество, одежда и обувь (в том числе спортивные) в учреждениях здравоохранения, просвещения, социального обеспечения и других учреждениях;

- постельное белье, постельные принадлежности и иной мягкий инвентарь;

- временные сооружения, приспособления и устройства, затраты по возведению которых относятся на стоимость строительно-монтажных работ в составе накладных расходов;

- оборудование, требующее монтажа и предназначенное для установки;

- тара для хранения товарно-материальных ценностей;

- предметы, предназначенные для выдачи напрокат;

- молодняк животных и животные на откорме, птица, кролики, пушные звери, семьи пчел, подопытные животные;

- многолетние насаждения, выращиваемые в питомниках в качестве посадочного материала;

- готовые к установке строительные конструкции и детали;

- оборудование, требующее монтажа и предназначенное для установки;

- инвалидная техника и средства передвижения для инвалидов;

- драгоценные и другие металлы для протезирования;

- спецоборудование для НИОКР, приобретенное по договорам с заказчиками, до передачи его в научное подразделение;

- материальные ценности специального назначения.

Материальные запасы в зависимости от их вида группируются по следующим счетам бухгалтерского учета (таблица 9).

Таблица 9

Счета учета материальных запасов

№	Наименование объекта учета	Счета по группам учета		
		0 105 20 000 «Материальные запасы - особо ценное движимое имущество учреждения»	0 105 30 000 «Материальные запасы - иное движимое имущество учреждения»	0 105 40 000 «Материальные запасы - Предметы лизинга»
1	Медикаменты и перевязочные средства	0 105 21 000	0 105 31 000	-
2	Продукты питания	0 105 22 000	0 105 32 000	-
3	Горюче-смазочные материалы	0 105 23 000	0 105 33 000	-
4	Строительные материалы	0 105 24 000	0 105 34 000	0 105 44 000
5	Мягкий инвентарь	0 105 25 000	0 105 35 000	-
6	Прочие материальные запасы	0 105 26 000	0 105 36 000	0 105 46 000
7	Готовая продукция	0 105 27 000	0 105 37 000	-
8	Товары	-	0 105 38 000	-
9	Наценка на товары	-	0 105 39 000	-

Аналитический учет материальных запасов, продуктов питания, молодняка животных и животных на откорме ведется на Карточках количественно-суммового учета материальных ценностей (ф. 0504041). Аналитический учет продуктов питания ведется в Оборотной ведомости (ф. 0504035) нефинансовым активам на основании данных Накопительной ведомости (ф. 0504037) по приходу продуктов питания и Накопительной ведомости (ф. 0504038) по расходу продуктов питания.

Учет разбитой посуды ведется материально ответственными лицами в Книге регистрации боя посуды (ф. 0504044).

Аналитический учет молодняка животных и животных на откорме ведется по видам и возрастным группам (животных на откорме только по видам) в Книге учета животных (ф. 0504039).

Аналитический учет готовой продукции, товаров, переданных на реализацию, ведется обособленно. Материально ответственные лица ведут учет материальных запасов в Книге (Карточке) учета материальных ценностей по наименованиям, сортам и количеству.

Если запасы используются в деятельности необлагаемой НДС:

Дебет 0 106 XX 340 Кредит 0 302 34 730 – Акцептованы счета поставщиков (с учетом НДС);

Дебет 0 106 X4 340 Кредит 0 302 XX 730 – Отражена сумма расходов, связанных с приобретение материальных ценностей (доставка, информационные услуги, погрузка и т. д.).

Если запасы используются в деятельности облагаемой НДС:

Дебет 0 105 XX 340 Кредит 0 302 34 730 – принятие к учету материалов (без НДС);

Дебет 0 210 01 560 Кредит 0 302 34 730 – Сумма НДС по приобретенным материалам.

Фактическая стоимость приобретенных за плату материальных запасов формируется с учетом:

- сумм, уплачиваемых поставщику (продавцу) по договору;
- сумм, уплачиваемых учреждением за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением материальных запасов;
- таможенных пошлин и иных платежей, связанных с приобретением запасов;
- сумм вознаграждений, уплачиваемых посредническим организациям за услуги по приобретению материальных запасов в соответствии с условиями договора;
- затрат, связанных с заготовкой и доставкой материальных запасов до места их использования, включая расходы по страхованию доставки;
- сумм, уплачиваемых за доведение материальных запасов до состояния, пригодного к использованию в запланированных целях (подработка, сортировка, фасовка, улучшение технических характеристик полученных запасов, не связанные с их использованием);

- иных платежей, непосредственно связанных с приобретением материальных запасов.

Учреждение вправе учитывать товары, переданные в реализацию, по их розничной цене:

Дебет 0 105 38 340 Кредит 0 302 34 730 – принятие к учету товаров;

Дебет 0 105 38 340 Кредит 0 105 39 440 – увеличение стоимости товаров на сумму торговой надбавки.

Отражение в учете материальных запасов, поступивших по разным направлениям:

Дебет 2 106 X4 340 Кредит 2 401 10 180 – принятие к учету материальных запасов по договору дарения, пожертвования;

Дебет 2 106 X4 340 Кредит 2 302 XX 730 – отражены затраты, связанные с доведением до состояния пригодного к использованию;

Дебет 2 105 XX 340 Кредит 2 106 X4 340 – принятие к учету материальных запасов;

Дебет 0 105 XX 340 Кредит 0 304 04 340 – принятие к учету материальных запасов, полученных от головного учреждения, обособленного подразделения;

Дебет 4 105 2X 340 Кредит 4 210 06 660 – поступление материальных запасов от учредителя;

Дебет 0 105 XX 340 Кредит 0 401 10 180 – принятие к учету материальных запасов от иных органов власти, государственных (муниципальных) учреждений;

Дебет 2 105 2X 340, 2 105 3X 340 Кредит 2 401 10 152 – принятие к учету материальных запасов, полученных от наднациональных организаций и правительств иностранных государств.

Дебет 0 106 X4 340 Кредит 0 105 XX 440 – отражена стоимость материальных запасов, используемых для изготовления материальных запасов;

Дебет 0 106 X4 340 Кредит 0 104 XX 410 – начислена амортизация основных средств;

Аналогично и прочие затраты, затем:

Дебет 0 105 XX 340 Кредит 0 106 X4 340 – принятие к учету запасов по сформированной фактической стоимости при изготовлении хозяйственным способом;

Дебет 0 105 XX 340 Кредит 0 401 10 180 – оприходование излишков материальных запасов по результатам инвентаризации по рыночной стоимости;

Дебет 0 401 20 226 Кредит 0 302 26 730 – начисление суммы расходов за оказанные услуги, по оценке имущества.

Согласно положениям инструкции №157н от 01.12.2010 г. фактическая стоимость материальных запасов, по которой они приняты к бухгалтерскому учету, не подлежит изменению, кроме случаев, установленных законодательством РФ. В соответствии с действующим законодательством переоценке подлежит оборудование, предназначенное к установке.

Результаты проведенной по состоянию на первое число текущего года переоценки оборудования, предназначенного к установке, не включаются в данные бухгалтерской отчетности предыдущего отчетного года и принимаются при формировании данных бухгалтерского баланса на начало отчетного года (табл.10).

Таблица 10

№	Содержание операций	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Уценка стоимости оборудования, предназначенного к установке	0 401 30 000	0 105 X4 000
2	Дооценка стоимости оборудования, предназначенного к установке	0 105 X4 000	0 401 30 000

Стоимость материальных запасов, использованных при производстве продукции, оказании услуг, выполнении работ, а также при создании основных средств и иных нефинансовых активов, подлежит списанию.

Согласно п. 108 Инструкции 157н при списании материальных запасов может быть выбран один из способов: по фактической стоимости каждой единицы или по средней фактической стоимости.

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 105 XX 440 – списание стоимости реализуемых запасов;

Дебет 2 205 74 560 Кредит 2 401 10 172 – начисление выручки от реализации материальных запасов (по цене реализации, с учетом НДС);

Дебет 2 401 10 172 Кредит 2 303 04 730 – начисление суммы НДС;

Дебет 0 209 74 560 Кредит 0 401 10 172 – отражение суммы выявленной недостачи по рыночной стоимости;

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 105 XX 440 – списание недостающих материальных запасов по балансовой стоимости;

Дебет 0 401 20 272,0 105 XX 440 Кредит 0 109 X0 272 – списание потерь материальных запасов в пределах норм естественной убыли;

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 105 XX 440 – списание материальных запасов пришедших в негодность вследствие преждевременного физического износа.

Дебет 0 401 10 172 Кредит 0 105 XX 440 – списание стоимости реализуемых запасов;

Дебет 2 205 74 560 Кредит 2 401 10 172 – начисление выручки от реализации материальных запасов (по цене реализации, с учетом НДС);

Дебет 2 401 10 172 Кредит 2 303 04 730 – начисление суммы НДС.

Передача объектов материальных запасов при создании учреждением организации, в том числе в счет участия учреждения в уставном капитале организации, отражается в бухгалтерском учете с использованием счета 0 215 00 000 «Вложения в финансовые активы».

Учет вложений в нефинансовые активы

Вложениями в нефинансовые активы, учитываемыми на счете 0 106 00 000 «Вложения в нефинансовые активы», являются фактические затраты учреждения в объекты нефинансовых активов (к которым относятся основные средства, нематериальные активы, непроизведенные активы, материальные запасы) при их приобретении (в том числе по договору лизинга), строительстве (создании), модернизации (реконструкции, достройке, дооборудовании), изготовлении, а также фактические затраты, связанные с выполнением НИОКР, технологических работ, результаты которых впоследствии будут приняты к бухгалтерскому учету в качестве объектов нефинансовых активов.

Аналитический учет вложений в нефинансовые активы ведется в Многографной карточке (ф. 0504054) в разрезе видов затрат по каждому строящемуся, реконструируемому, модернизируемому, приобретаемому объекту нефинансовых активов.

Учет операций по принятию к учету нефинансовых активов (увеличению первоначальной стоимости нефинансовых активов) в

сумме произведенных фактических вложений ведется в Журнале операций по выбытию и перемещению нефинансовых активов.

Учет операций по формированию фактических вложений ведется в Журнале операций (ф. 0504071) в соответствии с содержанием хозяйственной операции: в Журнале операций по выбытию и перемещению нефинансовых активов; в Журнале операций расчетов с поставщиками и подрядчиками либо Журнале операций расчетов с подотчетными лицами; в Журнале операций расчетов по оплате труда, в Журнале операций по прочим операциям.

Операции, связанные с приобретением, безвозмездным поступлением, новым строительством (изготовлением) и реконструкцией, модернизацией, достройкой, дооборудованием зданий и сооружений, машин и оборудования, транспортных средств, производственного и хозяйственного инвентаря, библиотечного фонда, прочих основных средств, а также драгоценностей и ювелирных изделий, учитываются на следующих счетах бухгалтерского учета:

- 0 106 11 000 «Вложения в основные средства – недвижимое имущество учреждения»;
- 0 106 21 000 «Вложения в основные средства – особо ценное движимое имущество учреждения»;
- 0 106 31 000 «Вложения в основные средства – иное движимое имущество учреждения»;
- 0 106 41 000 «Вложения в основные средства – предметы лизинга».

Фактическими вложениями в приобретение, сооружение, изготовление объектов основных средств признаются:

- суммы, уплачиваемые по договорам поставщику;

- суммы, уплачиваемые организациям за осуществление работ по договору строительного подряда и иным договорам;

- суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением (созданием, изготовлением) объекта основных средств;

- регистрационные сборы, государственные пошлины и другие аналогичные платежи, произведенные в связи с приобретением (созданием, изготовлением) объекта основных средств;

- таможенные пошлины, таможенные сборы и иные аналогичные платежи, связанные приобретением (с уступкой) имущественных прав правообладателя;

- суммы вознаграждений, уплачиваемых посреднической организации, через которую приобретен объект основных средств;

- затраты по доставке объекта основных средств до места его использования;

- суммы фактических затрат, связанных с созданием, производством и изготовлением объекта основных средств: израсходованные учреждением материалы, оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, услуги сторонних организаций (соисполнителей, подрядчиков (субподрядчиков);

- другие затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением и изготовлением объекта основных средств, включая содержание дирекции строящегося объекта и технический (строительный) надзор.

В целях бухгалтерского учета под *текущей рыночной стоимостью* основных средств понимается сумма денежных средств, которая может быть получена в результате их продажи на дату принятия к учету. Рыночная стоимость подтверждается документально, а в случаях невозможности документального подтверждения определяется экспертным путем. Документальным подтверждением рыночной цены могут быть:

- информация о ценах на аналогичные основные средства, полученная в письменной форме от организаций-изготовителей;
- сведения об уровне цен, имеющиеся у органов государственной статистики, торговых инспекций;
- информация о рыночных ценах, опубликованная в СМИ;
- информация о ценах по заключениям экспертов (оценщиков).

Если объект основных средств получен по договору лизинга (сублизинга). Вложения в объекты основных средств, полученные по договору лизинга (сублизинга), отражаются учреждением (лизингополучателем) в сумме расходов лизингодателя на приобретение, доставку и доведение их до состояния, пригодного для использования (без учета НДС), определяемых условиями договора лизинга.

Фактические вложения в основные средства отражаются по дебету счетов 0 106 11 000, 0 106 21 000, 0 106 31 000 и 0 106 41 000 в корреспонденции с соответствующими счетами.

Сформированная первоначальная стоимость приобретенных (изготовленных, полученных безвозмездно) основных средств,

законченный объем работ по их достройке, реконструкции, модернизации списываются со счетов 0 106 11 000, 0 106 21 000, 0 106 31 000 и 0 106 41 000 в дебет счета 0 101 00 000 «Основные средства». Данная запись производится на основании Актов о приеме-передаче объекта основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306001), Актов о приеме-сдаче отремонтированных, реконструированных, модернизированных объектов основных средств (ф. 0306002), Актов о приеме-передаче здания (сооружения) (ф. 0306030), документов, подтверждающих государственную регистрацию объектов недвижимости в установленных законодательством случаях, Актов о приеме-передаче групп объектов основных средств (кроме зданий, сооружений) (ф. 0306031), Актов о приемке материалов (ф. 0315004), Требований-накладных (ф. 0315006).

При передаче (списании) произведенных вложений в основные средства отражается их выбытие. Выбытие отражается записями по кредиту счетов 0 106 11 000, 0 106 21 000, 0 106 31 000 и 0 106 41 000 в корреспонденции с соответствующими счетами.

Учет затрат на изготовление продукции, выполнение работ, оказании услуг

Затраты, учитываемые на счете 0 109 00 000 «Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг», формируют себестоимость готовой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. Указанные затраты группируются следующим образом:

- прямые затраты – непосредственно связаны с производством единицы готовой продукции, выполнением работ, оказанием услуг и полностью относятся на их себестоимость;
- накладные расходы – связаны с производством различных видов продукции (работ, услуг) и распределяются между ними пропорционально прямым затратам по оплате труда, материальным затратам, объему выручки от реализации или иному показателю, характеризующему результаты деятельности учреждения;
- общехозяйственные расходы – не связаны непосредственно с производством, распределяются на себестоимость реализованной

готовой продукции, выполненных работ, оказанных услуг либо относятся на увеличение расходов текущего финансового года – в нераспределяемой части;

- издержки обращения – сумма затрат, произведенных учреждением в результате реализации товаров, в том числе в процессе продвижения товаров на рынке.

К *затратам, непосредственно связанным с оказанием платной услуги,* относятся:

- затраты на оплату труда персонала, непосредственно участвующего в процессе оказания платной услуги (основной персонал);
- затраты на приобретение материальных запасов, полностью потребляемых в процессе оказания платной услуги;
- амортизация оборудования, используемого в процессе оказания платной услуги;
- иные затраты, связанные с оказанием платной услуги.

К *затратам, необходимым для обеспечения деятельности учреждения в целом,* но не используемым непосредственно в процессе оказания платной услуги (далее – накладные затраты), относятся:

- затраты на оплату труда персонала учреждения, не участвующего непосредственно в процессе оказания платной услуги;
- общехозяйственные затраты – затраты на приобретение материальных запасов, оплату услуг связи, транспортных услуг, коммунальных услуг, а также на обслуживание и текущий ремонт объектов;
- затраты на уплату налогов, пошлины и иных обязательных платежей;
- амортизация зданий, сооружений и других основных средств, непосредственно не связанных с оказанием платной услуги;
- иные затраты необходимые для обеспечения деятельности учреждений в целом, но не используемых непосредственно в процессе оказания платной услуги.

Для определения нормативных затрат применяется нормативный, структурный или экспертный метод. Для каждой группы затрат выбор метода осуществляется в зависимости от отраслевых,

территориальных и других особенностей оказания государственной услуги.

Нормативный метод (метод прямого счета) подразумевает определение структуры затрат на оказание услуги и отдельный расчет каждой составляющей нормативных затрат исходя из требований к качеству и условиям оказания услуги.

При определении нормативных затрат используются утвержденные нормативы, выраженные в натуральных показателях, необходимые для оказания государственной услуги надлежащего качества. В случае отсутствия утвержденных нормативов (в натуральных показателях) учредителем в целях определения нормативных затрат могут быть самостоятельно установлены нормативы, выраженные в натуральных показателях.

Структурный метод определения нормативных затрат подразумевает определение ряда статей расходов пропорционально выбранному показателю.

Например, нормативные затраты определяются пропорционально одному из показателей:

- *затратам на оплату труда с начислениями персонала, участвующего непосредственно в оказании государственной услуги;*
- *численности персонала, участвующего в оказании государственной услуги;*
- *площади помещения, используемого для оказания государственной услуги.*

Экспертный метод подразумевает определение нормативных затрат в отношении соответствующей группы затрат на основании экспертной оценки.

Например, на основании:

- оценки доли группы затрат (например, затраты на оплату труда) в общем объеме затрат, необходимых для оказания государственной услуги;
- количества обращений потребителей услуги;
- оценки условного объема площадей, необходимых для оказания услуги.

Экспертный метод рекомендуется применять в случае невозможности определения доли одной или нескольких статей расходов в общей сумме расходов на оказание услуги.

Аналитический учет затрат на изготовление продукции (работ, услуг) ведется в Многографной карточке (ф. 0504054) в разрезе видов производимой учреждением готовой продукции, выполняемых работ, услуг по видам расходов.

Формирование фактической себестоимости изготовления готовой продукции, выполнения работ, оказания услуг отражается по дебету соответствующих счетов аналитического учета:

- 0 109 60 000 «Себестоимость готовой продукции, работ, услуг» (в части прямых расходов).
- 0 109 70 000 «Накладные расходы производства готовой продукции, работ, услуг».
- 0 109 80 000 «Общехозяйственные расходы».
- 0 109 90 000 «Издержки обращения».

Для учета затрат на изготовление и реализацию продукции и товаров, выполнение работ, оказание услуг применяются следующие счета бухгалтерского учета (таблица 11).

Учреждение организует учет затрат по экономическим элементам и по статьям калькуляции (в зависимости от отраслевых особенностей), по способу включения в себестоимость (прямые и накладные), по связи с технико-экономическими факторами (условно-постоянные и условно-переменные (накладные) с целью нормирования, лимитирования и т. д.).

Выбор способа калькулирования себестоимости единицы продукции (объема работы, услуги) и базы распределения накладных расходов между объектами калькулирования осуществляется учреждением самостоятельно или органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя. При этом необходимо оптимизировать степень полезности учетных данных для целей управления при допустимом уровне трудоемкости учетных процедур (таблица 12).

При использовании в учете плановой (нормативно-плановой) себестоимости готовая продукция принимается к учету на дату ее выпуска по плановой (нормативно-плановой) себестоимости. Фактическая себестоимость продукции определяется по окончании месяца (производственного цикла). Возникающие при этом отклонения фактической себестоимости от плановой относятся:

- на увеличение (уменьшение) стоимости готовой продукции – в части остатка нереализованной продукции;

Таблица 11

Группировка затрат на изготовление и реализацию продукции (товаров, работ, услуг) по счетам бухгалтерского учета

Код КОСГУ	Виды расходов	Группы затрат			
		0 109 60 000 «Себестоимость готовой продукции, работ, услуг»	0 109 70 000 «Накладные расходы производства готовой продукции, работ, услуг»	0 109 80 000 «Общехозяйственные расходы»	0 109 90 000 «Издержки обращения»
211	Заработная плата	0 109 60 211	0 109 70 211	0 109 80 211	0 109 90 211
212	Прочие выплаты	0 109 60 212	0 109 70 212	0 109 80 212	0 109 90 212
213	Начисления на выплаты по оплате труда	0 109 60 213	0 109 70 213	0 109 80 213	0 109 90 213
221	Услуги связи	0 109 60 221	0 109 70 221	0 109 80 221	0 109 90 221
222	Транспортные услуги	0 109 60 222	0 109 70 222	0 109 80 222	0 109 90 222
223	Коммунальные услуги	0 109 60 223	0 109 70 223	0 109 80 223	0 109 90 223
224	Арендная плата за пользование имуществом	0 109 60 224	0 109 70 224	0 109 80 224	0 109 90 224
225	Работы, услуги по содержанию имущества	0 109 60 225	0 109 70 225	0 109 80 225	0 109 90 225
226	Прочие работы, услуги	0 109 60 226	0 109 70 226	0 109 80 226	0 109 90 226
271	Амортизация основных средств и нематериальных активов	0 109 60 271	0 109 70 271	0 109 80 271	0 109 90 271
272	Расходование материальных запасов	0 109 60 272	0 109 70 272	0 109 80 272	0 109 90 272
290	Прочие расходы	0 109 60 290	0 109 70 290	0 109 80 290	0 109 90 290

- на увеличение (уменьшение) финансового результата – в части реализованной продукции, а также продукции, списанной вследствие естественной убыли, брака, порчи, недостачи и т. п.

Таблица 12

Бухгалтерские записи бюджетного учреждения по учету затрат на изготовление готовой продукции, выполнения работ, оказания услуг

№	Содержание операций	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Формирование фактической стоимости изготовления готовой продукции (работ, услуг: - в части прямых расходов	0 109 60 000	0 302 XX 730 0 208 XX 660 0 104 XX 410 0 105 XX 440 0 101 XX 410
	- в части общехозяйственных расходов	0 109 80 000	0 302 XX 730 0 208 XX 660 0 104 XX 410 0 105 XX 440 0 101 XX 410
	- в части накладных расходов	0 109 70 000	0 302 XX 730 0 208 XX 660 0 104 XX 410 0 105 XX 440 0 101 XX 410
2	Списание накладных расходов в себестоимость готовой продукции (работ, услуг)	0 109 60 XXX	0 109 70 XXX
3	Списание общехозяйственных расходов в себестоимость готовой продукции (работ, услуг) – в распределяемой части	0 109 60 XXX	0 109 80 XXX
4	Списание общехозяйственных расходов на увеличение расходов текущего финансового года - в не распределяемой части	0 401 20 XXX	0 109 80 XXX
5	Отражение изготовленной готовой продукции фактической или плановой себестоимости (согласно учетной политике)	0 105 27 340; 0 105 37 340	0 109 60 XXX

Суммы произведенных расходов, связанных *с продажей товаров* (в том числе с их продвижением на рынке), отражаются по дебету соответствующих счетов аналитического учета счета 0 109 90 000 «Издержки обращения». Списание данных расходов

осуществляется учреждением на дату, определенную в учетной политике (но не реже чем по результатам месяца), на основании Товарного отчета, Справки (ф. 0504833).

Контрольные вопросы

1. Что является вложениями в нефинансовые активы и на каких счетах учитываются?
2. Как учитываются затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг?
3. Что относится к материальным запасам и на каких счетах учитываются?
4. Что относится к объектам непроизведенных активов и на каких счетах учитываются?
5. Что относится к объектам нематериальных активов и на каких счетах учитываются?

3. Учет финансовых активов

Учет денежных средств учреждения

В составе денежных средств бюджетного, автономного учреждения, отражаемых на счете 0 201 00 000 «Денежные средства учреждения», учитываются:

- наличные и безналичные денежные средства в валюте РФ;
- наличные и безналичные денежные средства в иностранной валюте;
- денежные средства автономного учреждения на банковских депозитах;
- денежные средства в аккредитивах;
- денежные документы.

Для учета операций по движению денежных средств бюджетного учреждения применяются следующие счета бухгалтерского учета (таблица 13).

Движение денежных средств на счетах 0 201 11 000, 0 201 13 000, 0 201 23 000, 0 201 27 000 одновременно отражается на забалансовых счетах:

- 17 «Поступление денежных средств на счета учреждения»;
- 18 «Выбытие денежных средств со счетов учреждения».

Бюджетные учреждения при проведении безналичных расчетов денежными средствами в валюте РФ через органы казначейства используется счет бухгалтерского учета 0 201 11 000.

Бюджетные учреждения осуществляют безналичные расчеты со средствами, полученными ими в виде:

- субсидий из бюджета бюджетной системы РФ на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием ими в соответствии с государственным (муниципальным) заданием государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ);
- субсидий из бюджета бюджетной системы РФ на иные цели;
- бюджетных инвестиций в объекты государственной и муниципальной собственности;
- собственных доходов;
- средств ОМС;
- средств, находящихся во временном распоряжении.

Таблица 13

Группировка денежных средств в бюджетном учреждении по счетам бухгалтерского учета

Виды денежных средств	Группа денежных средств			Код КОСГУ
	0 201 10 000 «Денежные средства на лицевых счетах учреждения в органе Казначейства»	0 201 20 000 «Денежные средства на счетах учреждения в кредитной организации»	0 201 30 000 «Денежные средства в кассе учреждения»	
1. Денежные средства учреждения на лицевых счетах	0 201 11 000	-	-	При поступлении денежных средств 510 «Поступления на счета бюджетов», при выбытии денежных средств 610 Выбытия со счетов бюджетов»
2. Денежные средства в пути	0 201 13 000	0 201 23 000	-	
3. Касса	-	-	0 201 34 000	
4. Денежные документы	-	-	0 201 35 000	
5. Аккредитивы	-	0 201 26 000	-	
6. Денежные средства в иностранной валюте	-	0 201 27 000	-	

Во временном распоряжении учреждения могут находиться денежные средства, поступившие в результате:

- изъятия в ходе дознания, предварительного следствия, не являющиеся вещественными доказательствами, при наложении ареста на имущество обвиняемого (подозреваемого), на которые может быть обращено взыскание в целях возмещения причиненного материального ущерба или исполнения приговора в части конфискации имущества;

- получения средств на ответственное хранение;

- получения средств бюджетным учреждением в обеспечение заявок на участие в конкурсе (аукционе);

- в прочих установленных законодательством РФ случаях.

В зависимости от источника поступления денежных средств в 18-м разряде номера счета указывается код вида деятельности (финансового обеспечения).

Операции *по поступлению денежных средств* на лицевой счет бюджетного учреждения оформляются на основании первичных (сводных) учетных документов, приложенных к выписке из лицевого счета (таблица 14).

Таблица 14

Корреспонденция счетов по учету поступления денежных средств в бюджетное учреждение

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Поступление субсидии, предоставленной на выполнение государственного (муниципального) задания	4 201 11 510	4 205 81 660
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17)		
2	Внесение денежных средств на лицевой счет учреждения из кассы	0 210 03 560	0 201 34 610
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17)		
3	Поступление доходов, полученных учреждением в виде грантов, пожертвований	2 201 11 510	2 205 81 660 2 401 10 180
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17)		
4	Поступление денежных средств во временное распоряжение на лицевой счет учреждения	3 201 11 510	3 304 01 730
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17)		

Для проведения кассовых выплат бюджетное учреждение представляет в орган Федерального казначейства по месту обслуживания в электронном виде или на бумажном носителе следующие платежные документы:

- заявку на кассовый расход (ф. 0531801);
- заявку на кассовый расход (сокращенную) (ф. 0531851);
- заявку на получение наличных денег (ф. 0531802);
- заявку на возврат (ф. 0531803).

Проведение кассовых выплат за счет средств, предоставленных федеральным бюджетным учреждениям в виде субсидий, осуществляется после проверки органом Федерального казначейства документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств, и соответствия содержания операции кодам КОСГУ и целям предоставления субсидии.

Операции по выбытию денежных средств с лицевого счета бюджетного учреждения оформляются на основании первичных (сводных) учетных документов, приложенных к выписке из лицевого счета (таблица 15).

Для ведения бухгалтерского учета денежных средств, денежных документов в кассе бюджетного учреждения и хозяйственных операций по их движению применяется счет 0 201 30 000 «Денежные средства в кассе учреждения».

Таблица 15

Корреспонденция счетов по учету выбытия денежных средств со счетов бюджетного учреждения

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Перечисление предварительной оплаты в соответствии с заключенными договорами на приобретение материальных ценностей, выполнение работ, оказание услуг	0 206 XX 560	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18			
2	Перечисление денежных средств на аккредитивный счет	0 201 26 510	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18			
3	Получение наличных денежных средств в кассу учреждения лицевого счета учреждения	0 210 03 560	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18			
4	Перечисление денежных средств в оплату счетов поставщиков, исполнителей, подрядчиков за поставленные материальные ценности, выполненные работы, оказанные услуги	0 302 XX 830	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18			

В соответствии с объектом учета и содержанием хозяйственной операции счет 0 201 30 000 группируется по следующим аналитическим счетам учета:

- 0 201 34 000 «Касса»;
- 0 201 35 000 «Денежные документы».

Движение наличных денежных средств в учете бюджетного, автономного учреждения отражается на счете 0 201 34 000 «Касса».

Учет кассовых операций в учреждении ведется в Кассовой книге (ф. 0504514), причем поступление и расходование наличных денежных средств в иностранной валюте ведутся на отдельных листах по видам иностранной валюты.

Учет операций по движению наличных денежных средств на счете 0 201 34 000 «Касса» ведется в Журнале операций (ф. 0504071) по счету «Касса» на основании документов, прилагаемых к отчетам кассира.

Учреждение имеет право хранить в своей кассе наличные деньги сверх установленных лимитов 5 рабочих дней, включая день получения денег в банке на следующие цели:

- для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию;
- стипендий.

Все сверхлимитные наличные деньги учреждения обязаны сдавать в банк.

Если лимит остатка наличных денежных средств в кассе не установлен, то лимит считается нулевым, а вся не сданная в банк наличность – сверхлимитной.

Наличные денежные средства могут поступать в кассу учреждения, в частности, в следующих случаях:

- для выплаты заработной платы работникам учреждения, социальных пособий, стипендий и т. п., а также депонированных сумм;
- для выдачи под отчет авансов на административно-хозяйственные или командировочные расходы и при возврате не использованных работниками подотчетных сумм;
- наличной оплаты за оказанные учреждением платные услуги, выполненные работы, за реализованную продукцию (в рамках собственных доходов);
- при получении наличных денег в счет возмещения причиненного учреждению ущерба;
- при получении денежных средств в наличной форме во временное распоряжение, а также при получении указанных средств со счетов учреждения для возврата их собственникам;
- наличной оплаты за реализованное имущество.

Прием в кассу наличных денежных средств от физических лиц осуществляется по Приходным кассовым ордерам (ф. 0310001) и по Квитанциям (ф. 0504510). Если наличные денежные средства принимаются уполномоченными лицами, которые назначены приказом

руководителя, то они ежедневно сдают в кассу учреждения денежные средства, оформленные Реестром сдачи документов (ф. 0504053), с приложением квитанций (копий).

Для получения наличных денег со счетов бюджетного учреждения, открытых в органах Федерального казначейства, учреждение представляет Заявку на получение наличных денег (ф. 0531802) отдельно по каждому виду средств (источнику финансового обеспечения), за счет которых должны быть выданы наличные деньги:

- средств субсидий, бюджетных инвестиций;
- средств от собственных доходов;
- средств, полученных лечебным учреждением в рамках обязательного медицинского страхования;
- средств, поступающих во временное распоряжение.

Одновременно с Заявкой учреждение представляет в орган Федерального казначейства денежный чек, оформленный отдельно на каждую Заявку (таблица 16).

Таблица 16

Корреспонденция счетов по поступлению денежных средств в кассу бюджетного учреждения

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Списание денежных средств с лицевого счета открытого в органе федерального казначейства	0 210 03 560	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18 (Кт 18)			
2	Поступление наличных денежных средств в кассу учреждения	0 201 34 510	0 210 03 660
3	Возврат в кассу учреждения неиспользованных остатков подотчетных сумм	0 201 34 510	0 208 XX 660
4	Поступление в кассу учреждения полученного наличными деньгами займа	2 201 34 510	2 301 14 710 2 301 24 720 2 301 44 720

Наличные денежные средства могут выдаваться из кассы учреждения, в частности, в следующих случаях:

- на выплату заработной платы работникам учреждения, социальных пособий, стипендий и т. п., а также депонированных сумм;
- на выдачу под отчет авансов на административно-хозяйственные или командировочные расходы и на возмещение перерасхода по ним;

- на выплату вознаграждений физическим лицам по гражданско-правовым договорам за выполненные работы, оказанные услуги;

- при возврате находящихся у учреждения во временном распоряжении денежных средств в наличной форме, а также при сдаче указанных средств на счет учреждения;

- для зачисления денежных средств на счет учреждения.

Выдача наличных денежных средств из кассы учреждения осуществляется по Расходным кассовым ордерам (ф. 0310002).

При выдаче из кассы наличных денежных средств раздатчикам, определенным приказом руководителя учреждения, с которыми заключены договоры о полной материальной ответственности, учет ведется кассиром в Книге учета выданных раздатчикам денег на оплату труда, денежного довольствия или содержания, стипендий (ф. 0504046).

При выдаче наличных денег под отчет нескольким лицам применяется Ведомость на выдачу денег из кассы подотчетным лицам (ф. 0504501). При этом учреждение должно самостоятельно разработать порядок выдачи наличных денежных средств под отчет и закрепить его в своей учетной политике.

Возврат в банк неиспользованных наличных денежных средств учреждения осуществляют на основании Объявления на взнос наличными (ф. 0402001), оформленного в соответствии с установленными законодательством требованиями. Объявление на взнос наличных денежных средств оформляется отдельно по каждому виду средств:

- средств субсидий;
- средств бюджетных инвестиций;
- собственным доходам;
- средств, полученных во временное распоряжение.

В таком же порядке оформляется сдача в банк сверхлимитных остатков денежной наличности (таблица 17).

Счет 0 201 35 000 «Денежные документы» предназначен для учета различных денежных документов.

Денежными документами являются оплаченные:

- талоны на нефтепродукты;
- пластиковые карты на бензин, дизельное топливо;
- талоны на питание;

- санаторно-курортные путевки на лечение и отдых сотрудников учреждения и членов их семей;
- авиационные и железнодорожные билеты;
- единые проездные билеты;
- проездные билеты на отдельные виды транспорта;
- карты экспресс-оплаты мобильной связи, доступа в Интернет, IP-телефонии междугородных, международных переговоров;
- полученные извещения на почтовые переводы;
- почтовые марки;
- марки государственной пошлины и др.

Таблица 17

Корреспонденция счетов по выбытию денежных средств в кассу бюджетного учреждения

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Выдача наличных денежных средств под отчет работникам	0 208 XX 560	0 201 34 610
2	Оплата из кассы учреждения авансов в соответствии с договором	0 206 XX 560	0 201 34 610
3	Погашение из кассы учреждения ранее полученного займа	0 301 14 710	0 201 34 610

Денежные документы, учитываемые на счете 0 201 35 000 «Денежные документы», учреждение обязано хранить в кассе. Учет операций с денежными документами ведется на отдельных листах Кассовой книги (ф. 0504514), а также в Журнале по прочим операциям (ф. 0504071) на основании документов, прилагаемых к отчетам кассира.

Аналитический учет денежных документов ведется по их видам в Карточке учета средств и расчетов (ф. 0504051).

Прием в кассу денежных документов оформляется Приходными кассовыми ордерами (ф. 0310001) с оформлением на них записи «Фондовый». Указанные Приходные кассовые ордера регистрируются в Журнале регистрации приходных и расходных кассовых документов (ф. 0310003) отдельно от операций с денежными средствами (таблица 18).

Выдача из кассы денежных документов оформляется Расходными кассовыми ордерами (ф. 0310002) с оформлением на них записи «Фондовый».

Таблица 18

Корреспонденция счетов по учету поступления денежных документов

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Приобретены железнодорожные проездные билеты	0 201 35 510	0 302 34 730
2	Отражено поступление санаторных путевок неименных для работников учреждения	0 201 35 510	0 302 26 730
3	Поступление денежных документов в безвозмездном порядке	0 201 35 510	0 401 10 180

Данные расходные кассовые ордера регистрируются в Журнале регистрации приходных и расходных кассовых документов (ф. 0310003) отдельно от операций с денежными средствами (таблица 19).

Таблица 19

Корреспонденция счетов по учету выбытия денежных документов

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Выдача маркированных конвертов под отчет	0 208 21 560	0 201 35 610
2	Выданы талоны на бензин под отчет	0 208 34 560	0 201 35 610
3	Выбытие денежных документов в чрезвычайных ситуациях	0 401 10 173	0 201 35 610

При проведении бюджетным учреждением безналичных расчетов денежными средствами в иностранной валюте через счета в кредитной организации такие операции отражаются с использованием счета 0 201 27 000 «Денежные средства учреждения в иностранной валюте на счетах в кредитной организации».

К валютным операциям бюджетного учреждения, которые отражаются по счету 0 201 27 000, относятся, в частности:

- получение в иностранной валюте оплаты по экспортным контрактам;
- перечисление оплаты в иностранной валюте по импортным контрактам поставщикам оборудования, материальных запасов и др.;
- поступления в иностранной валюте грантов, пожертвований;
- продажа полученной учреждением валютной выручки;

- покупка иностранной валюты для командируемых за рубеж работников, а также для оплаты принятых учреждением денежных обязательств по контрактам (договорам) на поставку товаров (работ, услуг).

Учет операций по движению денежных средств в иностранной валюте одновременно ведется в соответствующей иностранной валюте и в рублях (рублевый эквивалент) по курсу, установленному Банком России на дату совершения операций. Датой совершения операции по валютному счету признается дата зачисления денежных средств (иностранной валюты) на валютный счет или дата списания этих средств с данного счета в кредитной организации.

Рублевый эквивалент остатка средств в иностранных валютах на отчетную дату (на дату формирования регистров бухгалтерского учета) отражает в бухгалтерском учете эту дату совершения операций.

Переоценка денежных средств в иностранных валютах осуществляется на дату совершения операций в иностранной валюте и на отчетную дату.

Для раздельного учета движения денежных средств в разных валютах (доллары США, евро и др.) целесообразно отражать сведения по валютным операциям в Карточках учета средств и расчетов (ф. 0504051), сформированных по каждому виду валюты отдельно.

Учет операций по движению денежных средств на счете ведется в Журнале операций с безналичными денежными средствами (ф. 0504071) на основании документов, приложенных к выпискам со счетов, и Справки (ф. 0504833), оформляемой при расчете курсовой разницы.

Курсовая разница – разница между рублевой оценкой остатка средств на валютном счете на дату совершения операции (отчетную дату) и рублевой оценкой этих средств на дату предыдущего пересчета (отчетную дату).

Учет операций по поступлению денежных средств в иностранной валюте ведется на основании документов, приложенных к выпискам со счетов в кредитной организации (таблица 20).

Учет операций по выбытию денежных средств в иностранной валюте со счетов учреждения в кредитной организации ведется на основании документов, приложенных к выпискам со счетов (таблица 21).

Таблица 20

Корреспонденция счетов по учету поступления денежных средств в иностранной валюте

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Списание денежных средств с лицевого счета в органе казначейства на покупку валюты	0 201 23 510	0 201 11 610
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17) Одновременно производится запись по забалансовому счету 18 (Кт 18)		
2	Поступление денежных средств на валютный счет учреждения	0 201 27 510	0 201 23 610
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17) Одновременно производится запись по забалансовому счету 18 (Кт 18)		
3	Поступление на валютный счет учреждения сумм грантов, пожертвований	2 201 27 510	2 205 81 660
	Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Дт 17)		

Таблица 21

Корреспонденция счетов по учету выбытия денежных средств в иностранной валюте

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Перечисление предварительной оплаты в соответствии с заключенными договорами на приобретение материальных ценностей, выполнение работ, оказание услуг	0 206 XX 560	0 201 27 610
	Одновременно отражается по забалансовому счету 18 (Кт 18)		
2	Перечисление средств в иностранной валюте подотчетным лицам	0 208 XX 560	0 201 27 610
	Одновременно отражается по забалансовому счету 18 (Кт 18)		
3	Получение наличных денежных средств в валюте в кассу учреждения	0 201 34 510	0 201 27 610
	Одновременно отражается по забалансовому счету 18 (Кт 18)		

Курсовые разницы возникают при изменении курсов валют. В бухгалтерском учете курсовые разницы по счету 0 201 27 000 отражаются в следующих случаях:

- при пересчете в рубли остатков средств на валютных счетах учреждения на отчетную дату;
- при совершении операций по валютному счету (зачислении / списании средств с валютного счета).

Курсовые разницы могут быть положительными или отрицательными. Положительные курсовые разницы по валютному счету образуются в случае роста курса иностранной валюты, а отрицательные – при его снижении.

При этом положительные (отрицательные) курсовые разницы, возникшие при пересчете рублевого эквивалента, относятся на увеличение (уменьшение) денежных средств на счетах учреждения в иностранной валюте, с отнесением курсовых разниц на финансовый результат текущего финансового года от переоценки активов (таблица 22).

Таблица 22

Корреспонденция счетов по учету курсовых разниц при изменении курса валют

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Отражение положительной курсовой разницы по остаткам средств на валютном счете	0 201 27 510	0 401 10 171
Одновременно отражается по забалансовому счету 17 (Дт 17)			
2	Отражение отрицательной курсовой разницы по остаткам средств на валютном счете	0 401 10 171	0 201 27 610
Одновременно отражается по забалансовому счету 18 (Кт 18)			

Учет расчетов с дебиторами по доходам

Учет расчетов с дебиторами по доходам ведется в соответствии с классификацией операций сектора государственного управления на следующих счетах счета: 020500000 «Расчеты с дебиторами по доходам»:

020501000 «Расчеты с дебиторами по налоговым доходам»;

020502000 «Расчеты с дебиторами по доходам от собственности»;

020503000 «Расчеты с дебиторами по доходам от рыночных продаж готовой продукции, работ, услуг»;

020504000 «Расчеты с дебиторами по суммам принудительного изъятия»;

020505000 «Расчеты с дебиторами по поступлениям от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации»;

020506000 «Расчеты по поступлениям от наднациональных организаций и правительств иностранных государств»;

020507000 «Расчеты по поступлениям от международных финансовых организаций»;

020508000 «Расчеты с дебиторами по взносам, отчислениям на социальные нужды»;

020509000 «Расчеты с дебиторами по доходам от реализации активов»;

020510000 «Расчеты с дебиторами по прочим доходам».

Аналитический учет расчетов с дебиторами ведется в журнале операций расчетов с дебиторами по доходам либо в карточке учета средств и расчетов.

Журнал операций расчетов с дебиторами по доходам применяется для учета операций по начислению доходов на основании первичных документов по начислению и поступлению доходов, а также расчетам.

В графе «Наименование показателя» указываются: наименование дебитора; наименование учреждения (организации) – для юридического лица; фамилия, имя, отчество – для физического лица.

Итоговые суммы по дебету и кредиту счетов бюджетного учета в конце месяца записываются в Главную книгу.

Операции по счету 020500000 оформляются следующими бухгалтерскими записями: Начисление доходов отражается по дебету соответствующих счетов аналитического учета счета 020500000 «Расчеты с дебиторами по доходам» (020501560- 020510560) и кредиту соответствующих счетов аналитического учета счета 040101100 «Доходы учреждения» (таблица 23).

Таблица 23

Отражение расчетов с дебиторами по доходам

Содержание операции	Бухгалтерская запись	
	Дебет	Кредит
Начисление доходов от реализации основных средств	020571560	040110172
Начисление доходов от реализации материальных запасов	020574560	040110172
Начисление доходов от реализации работ, услуг в рамках осуществления приносящей доход деятельности	220531560	240110130
Поступление сумм доходов в кассу от платных услуг	220134510	220531660
Поступление на лицевой счет для учета операций со средствами, полученными от приносящей доход деятельности	121002130 240101130	140110130 220134610
Списание в соответствии с законодательством нереальной к взысканию дебиторской задолженности	040110173	020581660

При начислении сумм возвратов доходов плательщикам дебетуют соответствующие счета аналитического учета счета 040101100 «Доходы учреждения» (040101110, 040101120, 040101140, 040101151-040101153, 040101160, 040101180) и кредитуют соответствующие счета аналитического учета счета 020500000 «Расчеты с дебиторами по доходам» (020501660, 020502660, 020504660-020508660, 020510660).

Учет расчетов по выданным авансам

Размер аванса юридическим лицам и срок его перечисления с лицевого счета учреждения должен быть зафиксирован в договорах (государственных контрактах) с контрагентами и в счетах на оплату в соответствии с установленными нормами. Например, для федерального уровня постановлением.

Правительства РФ от 28 декабря 2022 г. № 1171 «О мерах по реализации Федерального закона «О федеральном бюджете на 2011 год и на плановый период 2023 и 2024 годов» получатели средств федерального бюджета при заключении договоров (государственных контрактов) о поставке товаров, выполнении работ и оказании услуг, включая договоры, подлежащие оплате за счет средств, полученных от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности, вправе предусматривать авансовые платежи:

а) в размере до 100% суммы договора (государственного контракта), но не более лимитов бюджетных обязательств, доведенных на соответствующий финансовый год, по договорам (государственным контрактам) об оказании услуг связи, о подписке на печатные издания и об их приобретении, обучении на курсах повышения квалификации, участии в научных, методических, научно-практических и иных конференциях, о проведении государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий, проведении Всероссийской олимпиады школьников и приобретении авиа- и железнодорожных билетов, билетов для проезда городским и пригородным транспортом и путевок на санаторно-курортное лечение, по договорам обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств;

б) в размере до 30% суммы договора (государственного контракта), но не более лимитов бюджетных обязательств, доведенных

на соответствующий финансовый год, по договорам (государственным контрактам) о выполнении работ по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов капитального строительства государственной собственности РФ на сумму, превышающую 600 млн руб., а также последующее авансирование выполняемых работ в указанном размере после подтверждения выполнения предусмотренных договором (государственным контрактом) работ в объеме произведенного авансового платежа;

в) в размере до 30% суммы договора (государственного контракта) – по остальным договорам (государственным контрактам), если иное не предусмотрено законодательством РФ.

Дебиторская задолженность, не погашенная в установленные сроки, признается сомнительным долгом. Учреждению необходимо следить за соблюдением срока исковой давности, который, как правило, составляет три года. В соответствии со ст. 200 ГК РФ течение срока исковой давности начинается со дня окончания срока исполнения государственного контракта (договора). Истечение срока исковой давности должно быть подтверждено, в частности:

- платежными документами, содержащими дату оплаты аванса поставщику (подрядчику, исполнителю), который не выполнил договорные обязательства;
- актами сверки расчетов.

Несмотря на то что срок исковой давности имеет определенные границы, он может прерываться и возобновляться вновь при совершении указанных ниже действий:

- предъявлением иска в установленном законодательством порядке;
- совершением должником определенных действий по признанию своего долга (обращение к кредитору с просьбой об отсрочке выполнения обязательств; подписание акта сверки задолженности и т. п.).

Если срок исковой давности истек, и дебиторская задолженность становится нереальной, то учреждение может списать такую задолженность в порядке, установленном ГРБС или по решению суда.

Пример. Высшее учебное заведение согласно приказу руководителя от 15.03.2021 г. на основании Решения арбитражного суда от 10.03.2021 г. списало дебиторскую задолженность с истекшим сроком исковой давности в сумме 102 000 руб. за монтаж локальной сети (таблица 24).

Таблица 24

В бюджетном учете учреждения сделаны следующие записи

Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
Списана задолженность по учреждению	140120273	120626660	102 000
Дебиторская задолженность с истекшим сроком исковой давности списана с забалансового счета		04	102 000
Закрытие счета 40120 в конце финансового года	140130000	140120273	102 000

В течение пяти лет списанная с баланса задолженность дебиторов учитывается на забалансовом счете 04 «Списанная задолженность неплатежеспособных дебиторов».

При возврате на лицевой счет сумм дебиторской задолженности, возникшей в текущем финансовом году, учреждение может использовать средства на расходы по тому же КОСГУ, по которому числилась задолженность.

Возврат дебиторской задолженности прошлых лет перечисляется в доход соответствующего бюджета. Одновременно сумма средств списывается с забалансового счета 04 «Списанная задолженность неплатежеспособных дебиторов».

Пример. На балансовом счете 120634560 и забалансовом счете 04 учреждения федерального уровня на 1 января 2021 г. числится дебиторская задолженность, по которой истек срок исковой давности, в размере 54 000 руб. (аванс за поставку материальных ценностей). На лицевой счет учреждения 10.02.2021 г. поставщиком была возвращена дебиторская задолженность, а 13.02.2021 г. учреждение произвело перечисление дебиторской задолженности в доход федерального бюджета (таблица 25).

Аналитический учет расчетов с поставщиками по выданным авансам осуществляется в Журнале операций расчетов с поставщиками и подрядчиками, который составляется на основании платежных документов, товарных накладных на получение материальных ценностей, счетов на оплату выполненных работ, оказанных услуг, актов приемки-сдачи выполненных работ и оказанных услуг.

В Главную книгу переносятся обороты, за исключением операций по оплате, которые отражаются в соответствующих журналах операций.

Таблица 25

Хозяйственные операции

Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
01.01.2021г.			
Дебиторская задолженность за поставку материальных ценностей с истекшим сроком исковой давности	120634560		54 000
Отражена дебиторская задолженность прошлых лет на забалансовом счете	04		54 000
10.02.2021 г.			
Поступила на лицевой счет сумма дебиторской задолженности прошлых лет	130405340	120634560	54 000
Списана сумма дебиторской задолженности с забалансового счета		01	54 000
13.02.2021 г.			
Перечислена дебиторская задолженность в доход федерального бюджета	130305830	130405340	54 000
20.02.2021 г.			
Расчеты между администратором доходов бюджета и КУ по оформленному Извещению ф. 0503805 (подтверждение зачисления на единый счет бюджет средств по дебиторской задолженности прошлых лет)	130404180	130305660	54 000

Типовые записи по отражению в бюджетном учете операций расчетов на условиях предварительной оплаты материальных ценностей (работ, услуг) приведены в таблице 26.

Таблица 26

Отражение в бюджетном учете расчетов на условиях предварительной оплаты материальных ценностей (работ, услуг)

Содержание операции	Бухгалтерская запись	
	Дебет	Кредит
Перечисление предварительной оплаты за услуги, товары, работы	1206xx560	130405000 (по соответствующим КОСГУ расходов)
Списание на расчеты с поставщиками сумм предварительной оплаты	1302xx830	1206xx660
Возврат предварительной оплаты учреждению при расторжении договора (контракта)	130405000	1206xx660

Учет расчетов с подотчетными лицами

Порядок выдачи денежных средств под отчет должен быть установлен в учетной политике учреждения.

Учет расчетов бюджетными и автономными учреждениями с подотчетными лицами ведется на счете 0 208 00 000 «Расчеты с подотчетными лицами».

Денежные средства выдаются под отчет из кассы учреждения согласно письменному заявлению подотчетного лица, составленному в произвольной форме и содержащему собственноручную надпись руководителя о сумме выдаваемых в подотчет наличных денег, подпись руководителя и дату. В данном заявлении указываются назначение аванса и срок, на который он выдается. На заявлении о выдаче сумм под отчет работником бухгалтерии проставляется соответствующий счет 0 208 00 000 «Расчеты с подотчетными лицами» в разрезе кодов группы и вида синтетического счета объекта учета.

Учреждения могут выдавать наличные деньги под отчет на административно- хозяйственные нужды, на командировочные расходы (в пределах сумм, причитающихся на эти цели), для выплаты заработной платы (стипендий, пенсий, пособий). Перечень лиц, которым выдаются наличные денежные средства на административно-хозяйственные нужды, сроки и цели использования данных средств утверждаются приказом руководителя. Кроме того, приказом руководителя учреждения утверждается перечень лиц, которым выдаются наличные денежные средства для выплаты заработной платы (стипендий, пенсий, пособий).

Денежные средства, выданные под отчет, можно использовать только на те цели, на которые они были выданы.

Под отчет могут выдаваться также денежные документы, например, почтовые марки, маркированные конверты, оплаченные путевки, авиа- и железнодорожные билеты и др. Их выдача оформляется и отчеты об их использовании представляются подотчетными лицами в том же порядке, что и при выдаче под отчет наличных денежных средств.

По израсходованным суммам подотчетное лицо представляет в бухгалтерию учреждения Авансовый отчет (ф. 0504049). К данному Авансовому отчету должны прилагаться оправдательные документы: кассовые чеки, билеты, бланки строгой отчетности,

приходные документы (подтверждающие факт принятия материальных ценностей на склад учреждения от подотчетного лица), счета-фактуры и др.

При оформлении выдачи из кассы денежных средств под отчет нескольким лицам взамен индивидуальных расходных кассовых ордеров применяется Ведомость на выдачу денег из кассы подотчетным лицам (ф. 0504501). Ведомости (ф. 0504501) составляются раздельно по видам (основаниям) выплат: на заработную плату, хозяйственные расходы, командировочные расходы и другие нужды. По результатам выдачи денежных средств по Ведомости (ф. 0504501) оформляется Расходный кассовый ордер (ф. 0310002).

Отметим, что все первичные документы, удостоверяющие произведенные подотчетными лицами расходы, принимаются к учету, если они составлены по формам, содержащимся в альбомах унифицированных форм первичной учетной документации, а документы, формы которых не предусмотрены в этих альбомах, должны содержать следующие обязательные реквизиты:

- наименование документа;
- дату составления документа;
- наименование организации, от имени которой составлен документ;
- содержание хозяйственной операции;
- измерители хозяйственной операции в натуральном и денежном выражении;
- наименования должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления;
- личные подписи указанных лиц.

После утверждения руководителем учреждения Авансового отчета бухгалтерия производит списание подотчетных сумм, при этом остаток неиспользованного аванса сдается подотчетным лицом в кассу учреждения по Приходному кассовому ордеру (ф. 0310001), а перерасход выдается подотчетному лицу из кассы учреждения по Расходному кассовому ордеру (ф. 0310002).

Отчет об использовании подотчетных сумм подотчетное лицо должно представить в бухгалтерию в течение трех рабочих дней по истечении срока, на который ему были выданы денежные средства, или со дня выхода на работу. Если аванс выдан на командировочные расходы, то отчет об израсходованных суммах представляется

и окончательный расчет производится в течение трех рабочих дней со дня возвращения подотчетного лица из командировки или со дня выхода на работу.

В учетной политике учреждения может быть предусмотрен срок, на который выдаются под отчет денежные средства.

В конце отчетного финансового года все подотчетные суммы должны быть полностью погашены, за исключением авансовых сумм, выданных работникам учреждения на командировочные расходы, которые будут закрыты только в следующем финансовом году.

В случае, когда Авансовый отчет не представлен работником в бухгалтерию в установленный срок или остаток неиспользованного аванса не возвращен им в кассу учреждения, данная задолженность может быть удержана из заработной платы работника.

Решение об удержании должно быть принято руководителем учреждения не позднее одного месяца со дня окончания срока, установленного для возвращения аванса, и при условии, что работник не оспаривает оснований и размеров удержания.

Если работник оспаривает наличие самой задолженности или срок для принятия решения об удержании пропущен, не возвращенные работником суммы могут быть взысканы с него только через суд.

Группировка расчетов с подотчетными лицами осуществляется на синтетическом счете 208 00 «Расчеты с подотчетными лицами». Учет расчетов с подотчетными лицами ведется на следующих счетах бухгалтерского учета:

- 0 208 10 000 «Расчеты с подотчетными лицами по оплате труда и начислениям на выплаты по оплате труда»;
- 0 208 20 000 «Расчеты с подотчетными лицами по работам, услугам»;
- 0 208 30 000 «Расчеты с подотчетными лицами по поступлению нефинансовых активов»;
- 0 208 60 000 «Расчеты с подотчетными лицами по социальному обеспечению»;
- 0 208 90 000 «Расчеты с подотчетными лицами по прочим расходам».

Служебной командировкой является поездка работника для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы по распоряжению работодателя на определенный срок

(ч. 1 ст. 166 ТК РФ). В командировку могут направляться только работники, состоящие с учреждением в трудовых отношениях.

При направлении работника в командировку работодатель обязан возместить ему следующие расходы (ст. 168 ТК РФ):

- расходы по проезду;
- расходы по найму жилого помещения;
- дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные);
- иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя. Такими расходами могут быть представительские расходы, которые понесены работником в период нахождения в командировке, расходы по оплате услуг по оформлению проездных документов, расходы по оплате предоставленных в поездах постельных принадлежностей, расходы по оформлению загранпаспортов, виз, других выездных документов, расходы по оплате обязательных консульских и аэродромных сборов, расходы по оплате сборов на оформление обязательного медицинского страхования и др.

В соответствии с п. 11 Положения об особенностях направления работников в служебные командировки, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 13.10.2008 № 749, конкретный порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются коллективным договором или локальным нормативным актом.

Бюджетные и автономные учреждения вправе самостоятельно определять порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками.

Бюджетные учреждения осуществляют расходы на командировки по следующим статьям/подстатьям КОСГУ:

- 212 «Прочие выплаты» – на выплату суточных при служебных командировках;
- 222 «Транспортные услуги» – на оплату проезда при служебных командировках, а также оплату расходов за пользование на транспорте постельными принадлежностями, оплату разного рода сборов при приобретении проездных документов (комиссионный сбор, страховые платежи по обязательному страхованию пассажиров на транспорте и т. д.);
- 226 «Прочие работы, услуги» – на оплату расходов по найму жилых помещений при служебных командировках;

- 290 «Прочие расходы» – на оплату иных расходов, понесенных работником с ведома работодателя в период нахождения в командировке (например, представительские расходы).

Документами, которые работник должен приложить к Авансовому отчету для подтверждения командировочных расходов, являются:

- авиа- или железнодорожные билеты;
- счета гостиниц;
- ксерокопии страниц загранпаспорта с отметками о пересечении границы;
- другие документы, подтверждающие произведенные расходы.

Оправдательные документы, составленные на иностранных языках, должны иметь построчный перевод на русский язык.

Электронным билетом (e-ticket) является информация, которая хранится в защищенной базе компании, представляющей авиа- или железнодорожного перевозчика.

Электронный билет формируется в базе данных в результате использования соответствующих ресурсов в сети Интернет или с помощью специальных терминалов в момент его оплаты приобретателем.

Маршрут/квитанция электронного пассажирского билета должна быть оформлена на утвержденном в качестве бланка строгой отчетности пассажирском билете, или дополнительно к оформленной не на бланке строгой отчетности маршрут/квитанции должен быть выдан документ, подтверждающий произведенную оплату перевозки, оформленный на утвержденном бланке строгой отчетности, или оформленный посредством контрольно- кассовой техники чек.

При приобретении работником авиабилета, оформленного в бездокументарной форме (электронного авиабилета), подтверждающими документами являются:

в части произведенных расходов по оплате:

- чек контрольно-кассовой техники;
- слипы, чеки электронных терминалов при проведении операций с использованием банковской карты, держателем которой является подотчетное лицо;
- подтверждение кредитным учреждением, в котором открыт

подотчетному лицу банковский счет, предусматривающий совершение операций с использованием банковской карты, проведенной операции по оплате электронного билета;

- другой документ, подтверждающий произведенную оплату перевозки, оформленный на утвержденном бланке строгой отчетности;

в части подтверждения факта произведенной перевозки:

- распечатка электронного документа - электронная маршрут/квитанция электронного пассажирского билета (электронного авиабилета) на бумажном носителе с одновременным представлением посадочного талона, подтверждающего перелет подотчетного лица по указанному в электронном билете маршруту.

Перечень документов, которые работник должен приложить к авансовому отчету, необходимо установить в учетной политике учреждения.

Также отметим, что не требуется делать построчный перевод электронного авиабилета в целях исчисления налога на прибыль.

При командировании работника за рубеж и выдаче ему под отчет иностранной валюты по расчетам с подотчетным лицом могут возникать курсовые разницы в связи с изменением курса иностранной валюты.

Сумма аванса, выданного в валюте, не подлежит пересчету на дату представления работником авансового отчета. То есть при принятии к учету расходов по командировке, выраженных в иностранной валюте, их рублевый эквивалент определяется по курсу Банка России, действующему на дату выдачи работнику денежных средств в валюте под отчет.

Сумма выданного работнику в иностранной валюте аванса подлежит переоценке только в случае его возврата – по курсу на дату возврата. Возникшие при таком пересчете положительные (отрицательные) курсовые разницы относятся на финансовый результат текущего финансового года от переоценки активов.

Учет расчетов по ущербу имуществу

Счет 209 00 000 «Расчеты по ущербу имуществу» предназначен для учета расчетов по суммам выявленных недостач, хищений денежных средств, иных ценностей, по суммам причиненного ущерба

имуществу учреждения, подлежащим возмещению виновными лицами.

На основании Единого плана счетов бухгалтерского учета учет расчетов по недостачам и хищениям ведется в соответствии с классификацией операций сектора государственного управления на следующих счетах:

- 209 70 000 «Расчеты по ущербу нефинансовым активам»;
- 209 71 000 «Расчеты по ущербу основным средствам»;
- 209 72 000 «Расчеты по ущербу нематериальным активам;
- 209 73 000 «Расчеты по ущербу непроизведенным активам»;
- 209 74 000 «Расчеты по ущербу материальных запасов»;
- 209 80 000 «Расчеты по прочему ущербу»;
- 209 81 000 «Расчеты по недостачам денежных средств»;
- 209 82 000 «Расчеты по недостачам иных финансовых активов».

Расчеты по суммам выявленных недостач и хищений денежных средств и ценностей, суммы потерь от порчи материальных ценностей должны быть учтены на счете 209 00 000 «Расчеты по ущербу имуществу».

Суммы выявленных недостач, хищений, потерь, отнесенные за счет виновных лиц, признают по дебету счета 209 00 000 и кредиту счета 401 10 172 «Доходы от операций с активами».

Для отражения задолженности неплатежеспособных дебиторов по выявленным недостачам, хищениям, потерям, ранее списанным на забалансовый учет, используют дебет счета 209 00 000 и кредит счета 401 10 173 «Чрезвычайные доходы от операций с активами».

Учет расчетов по ущербу денежных средств ведется по дебету счета 209 81 560 «Увеличение дебиторской задолженности по недостачам денежных средств» и кредиту счета 201 34 610 «Выбытия средств из кассы учреждения».

В случае признания виновного лица неплатежеспособным задолженность списывают. Тогда суммы проводят по кредиту счета 209 00 000 и дебету счета 401 10 173.

Аналогично оформляются суммы, списанные с балансового учета в связи с приостановлением, согласно законодательству Российской Федерации, предварительного следствия, уголовного дела или принудительного взыскания.

А вот возмещение причиненного учреждению ущерба отражают по кредиту счета 209 00 000 и дебету счета 201 00 000 «Денежные средства учреждения», 210 02 000 «Расчеты с финансовым органом по поступлениям в бюджет».

Суммы, списанные с баланса в связи с неустановлением виновных лиц, с их уточнениями решениями судов, а также в связи с возмещением ущерба виновными лицами в натуральной форме, учитываются по кредиту счета 209 00 000 и дебету счета 401 10 172.

Учет расчетов с прочими дебиторами

На счете 0 210 00 000 «Прочие расчеты с дебиторами» учитываются следующие расчеты бюджетного, автономного учреждения:

- с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) по суммам предъявленного ими НДС;
- с органами казначейства по операциям с наличными денежными средствами;
- с прочими дебиторами по операциям, возникающим в ходе ведения деятельности учреждения и не предусмотренным для отражения на иных счетах учета Единого плана счетов;
- с органом власти, выполняющим функции и полномочия учредителя в отношении бюджетного, автономного учреждения.

Аналитический учет расчетов с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) по суммам предъявленного ими НДС, а также с органом власти, выполняющим функции и полномочия учредителя в отношении бюджетного, автономного учреждения, ведется в Карточке учета средств и расчетов (ф. 0504051).

Контрольные вопросы

1. На каких счетах ведется учет денежных средств учреждения?
2. На каких счетах ведется учет расчетов с дебиторами по доходам?
3. На каких счетах ведется учет расчетов по выданным авансам?
4. На каких счетах ведется учет расчетов с прочими дебиторами?
5. На каких счетах ведется учет расчетов по ущербу имуществу?

4. Расчеты по принятым обязательствам

Учет расчетов с персоналом учреждения

На счете 0 302 11 000 «Расчеты по заработной плате» бюджетными, автономными учреждениями отражаются начисления в пользу работников, состоящих в списочном составе, на основании трудовых договоров (контрактов), в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, в том числе:

- выплаты по должностным окладам, ставкам заработной платы, почасовой оплате, воинским и специальным званиям;
- надбавки (за вредные и опасные условия труда, за сверхурочную работу, за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, за квалификационный разряд (классный чин), за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и др.);
- отпускные (как за основной, так и за дополнительные отпуска), а также компенсация за неиспользованный отпуск;
- пособия и компенсации (в том числе пособие за первые три дня временной нетрудоспособности, оплачиваемое за счет средств работодателя; выходное пособие работникам, гражданским служащим, военнослужащим и сотрудникам правоохранительных органов (органов безопасности), имеющим специальные звания, при их увольнении в связи с сокращением численности или штата);
- другие расходы по заработной плате (вознаграждения по итогам работы за год, премии, вознаграждения поощрительного, стимулирующего характера; материальная помощь; оплата за дни медицинского обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемые работникам - донорам крови, и др.).

Указанные расходы относятся на подстатью 211 «Заработная плата» КОСГУ. Удержания из заработной платы работников (в частности, НДФЛ, алименты, возмещения причиненного учреждению ущерба, взносы в профессиональные союзы, перечисления во вклады работников и т. п.) относятся на ту же подстатью КОСГУ, на которую отнесено начисление заработной платы.

Порядок отражения в учете начисления заработной платы отразим в таблице 27.

Таблица 27

Корреспонденция счетов по учету начисления заработной платы

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Отражено начисление заработной платы, отпускных и др. за счет средств работодателя	0 401 20 211 0 109 XX 211	0 302 11 730
2	Удержан НДФЛ	0 302 11 830	0 303 01 730
3	Выплачена заработная плата, премии и др.:		
	- из кассы;	0 302 11 830	0 201 34 610
	- перечислена на банковские счета;		0 201 11 610
4	Депонирована неполученная заработная плата	0 302 11 830	0 304 02 730

На счете 0 302 12 000 «Расчеты по прочим выплатам» отражаются начисленные дополнительные выплаты и компенсации, обусловленные условиями трудового договора, статусом должностных лиц в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе:

- суточные при служебных командировках, продовольственно-путевые деньги, полевые деньги (Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 27.05.1998 № 76-ФЗ «О статусе военнослужащих»);
- компенсации по возмещению расходов, связанных с оплатой найма (поднайма) жилых помещений в соответствии с законодательством РФ;
- ежемесячная денежная компенсация на приобретение книгоиздательской продукции и периодических изданий педагогическим работникам образовательных учреждений, научным сотрудникам в соответствии с Законом РФ «Об образовании»;
- возмещение расходов, связанных с проездом при переезде из районов Крайнего Севера, лицам, работающим в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях и в других местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, в том числе отдаленных;
- компенсации за установку телефона в установленных законодательством Российской Федерации случаях;
- ежемесячные компенсационные выплаты, назначаемые и выплачиваемые находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- другие аналогичные расходы.

Указанные расходы относятся на подстатью 212 «Прочие выплаты» КОСГУ.

На счете 0 302 13 000 «Расчеты по начислениям на выплаты по оплате труда» отражаются суммы начисленных работникам пособий по временной нетрудоспособности и в связи с материнством, пособий по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет и других выплат за счет средств государственного социального страхования.

Указанные расходы относятся на подстатью 213 «Начисления на выплаты по оплате труда» КОСГУ.

Бухгалтерский учет операций по расчетам по начислениям на выплаты по оплате труда представлен в таблице 28.

Таблица 28

Корреспонденция счетов по учету начисления заработной выплаты по оплате труда

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Начислено пособие по временной нетрудоспособности за счет средств ФСС РФ	0 303 02 830	0 302 13 730
2	Удержан НДФЛ	0 302 13 830	0303 01 730

Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками

На счете 0 302 21 000 «Расчеты по услугам связи» отражается кредиторская задолженность бюджетного, автономного учреждения по оплате договоров на приобретение услуг связи, в том числе:

- услуг почтовой связи;
- услуг фельдъегерской и специальной связи;
- услуг телефонно-телеграфной, факсимильной, сотовой, пейджинговой связи, радиосвязи, интернет-провайдеров;
- оплата расходов на приобретение почтовых марок, маркированных конвертов, уведомлений и иных почтовых бланков.

Указанные расходы относятся на подстатью 221 «Услуги связи» КОСГУ.

Бухгалтерский учет операций по расчетам с поставщиками и подрядчиками, в том числе по услугам связи, отражен в таблице 29.

Предварительная оплата услуг связи может осуществляться бюджетными и автономными учреждениями согласно заключенным договорам без каких-либо ограничений (таблица 30).

Таблица 29

Корреспонденция счетов по учету расчетов с поставщиками за услуги связи

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Отражение задолженности перед поставщиками за оказанные услуги связи	0 109 X0 221 0 106 XX 000 0 401 20 221	0 302 21 730
2	Отражение сумм «входного» НДС	0 210 01 560	0 302 21 730
3	Перечисление оплаты за оказанные услуги связи	0 302 21 830	0 201 11 610 0 201 27 610
4	Погашение задолженности за услуги связи через подотчетное лицо	0 302 21 830	0 208 21 660

Таблица 30

Корреспонденция счетов по учету расчетов с поставщиками за услуги связи авансом

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Перечисление аванса в счет предстоящего оказания услуг связи	0 206 21 560	0 201 11 610 0 201 27 610
2	Принятие к учету оказанных услуг связи	0 109 X0 221 0 106 XX 000 0 401 20 221	0 302 21 730
3	Отражение сумм «входного» НДС	0 210 01 560	0 302 21 730
4	Списание аванса за оказанные услуги связи	0 302 21 830	0 206 21 660

На счете 0 302 22 000 «Расчеты транспортным услугам» отражается кредиторская задолженность бюджетного, автономного учреждения по оплате договоров на приобретение транспортных услуг, в том числе:

- провозная плата по договорам перевозки (договорам фрахтования) пассажиров и багажа (оплата проезда к месту служебной командировки и обратно к месту постоянной работы транспортом общего пользования соответственно к станции, пристани, аэропорту и от станции, пристани, аэропорта, если они находятся за чертой населенного пункта, при наличии документов (билетов), подтверждающих эти расходы; оплата проезда к месту проведения отпуска и обратно военнослужащим и приравненным к ним лицам, членам их семей, а также возмещение указанных расходов и др.);

- провозная плата по договорам перевозки (договорам фрахтования) грузов;
- другие расходы по оплате транспортных услуг (возмещение расходов за пользование на транспорте постельными принадлежностями, разного рода сборов при оформлении проездных документов, комиссионные сборы (в том числе сборы, взимаемые при возврате неиспользованных проездных документов), уплата страховых премий по обязательному страхованию пассажиров на транспорте и т.д.); оплата договоров гражданско-правового характера, заключенных с физическими лицами, на оказание транспортных услуг);
- оплата проезда студентов, обучающихся по заочной форме обучения, при проезде к месту нахождения учебного заведения;
- оплата работ и услуг, осуществляемых (оказываемых) в рамках договора транспортной экспедиции, в том числе: механизация погрузки и выгрузки имущества, платы (сборы) за подачу и уборку вагонов, пользование подъездным путем, пользование вагонами (контейнерами), перевод стрелок, укладку тормозных башмаков, промывку вагонов, маневровые работы и т. п.

Указанные расходы относятся на подстатью 222 «Транспортные услуги» КОСГУ.

Бухгалтерский учет операций по расчетам с поставщиками и подрядчиками, в том числе по транспортным услугам, отразим в таблице 31.

Таблица 31

Корреспонденция счетов по учету расчетов с поставщиками по транспортным услугам

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Отражение задолженности перед поставщиками за оказанные транспортные услуги	0 109 X0 222 0 106 XX 000 0 401 20 222	0 302 22 730
2	Отражение сумм «входного» НДС	0 210 01 560	0 302 22 730
3	Перечисление оплаты за оказанные транспортные услуги	0 302 22 830	0 201 11 610 0 201 27 610
4	Погашение задолженности за транспортные услуги через подотчетное лицо	0 302 22 830	0 208 22 660

Предварительная оплата транспортных услуг может осуществляться бюджетными и автономными учреждениями согласно заключенным договорам без каких-либо ограничений.

Расчеты по коммунальным услугам (счет 0 302 23 000)

На счете 0 302 23 000 «Расчеты по коммунальным услугам» отражается кредиторская задолженность бюджетного, автономного учреждения по оплате договоров на приобретение коммунальных услуг, в том числе:

- оплата услуг отопления, горячего и холодного водоснабжения, предоставления газа и электроэнергии;
- другие расходы по оплате коммунальных услуг (приобретение бутилированной питьевой воды, если у организации отсутствует система централизованного питьевого водоснабжения либо вода не соответствует санитарным нормам); расходы по оплате договоров на вывоз жидких бытовых отходов (при отсутствии централизованной системы канализации); расходы арендатора по возмещению арендодателю стоимости коммунальных услуг в случае, если расходы осуществляются на основании отдельных договоров).

Указанные расходы относятся на подстатью 223 «Коммунальные услуги» КОСГУ.

Предварительная оплата коммунальных услуг может осуществляться бюджетными и автономными учреждениями согласно заключенным договорам без каких-либо ограничений.

Расчеты за поставку основных средств (счет 0 302 31 000)

На счете 0 302 31 000 «Расчеты по приобретению основных средств» отражается кредиторская задолженность учреждения по оплате договоров на строительство, приобретение (изготовление) объектов основных средств, на реконструкцию, техническое перевооружение, расширение, модернизацию основных средств.

Указанные расходы относятся на статью 310 «Увеличение стоимости основных средств» КОСГУ.

Бухгалтерский учет операций по расчетам с поставщиками и подрядчиками, в том числе по коммунальным услугам, отразим в таблице 32.

Таблица 32

Корреспонденция счетов по учету расчетов с поставщиками за коммунальные услуги

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Отражение задолженности за предоставленные коммунальные услуги:		
	- в части расходов, формирующих себестоимость готовой продукции (работ, услуг))	0 109 X0 223	0 302 23 730
	- за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности (в части расходов, не формирующих себестоимость готовой продукции (работ, услуг))	2 401 20 223	2 302 23 730
	- за счет средств субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания (по содержанию недвижимого и особо ценного движимого имущества, приобретенного за счет средств учредителя)	4 401 20 223	4 302 23 730
	- за счет средств целевых субсидий	5 401 20 223	5 302 23 730
2	Перечисление оплаты за предоставленные коммунальные услуги	0 302 23 830	020111 610 0 201 27 610
3	Отражение сумм «входного» НДС	0 210 01 560	0 302 23 730
4	Погашение задолженности за коммунальные услуги через подотчетное лицо	0 302 23 830	0 208 23 660

Бухгалтерский учет операций по расчетам с поставщиками и подрядчиками, в том числе за поставку основных средств, отразим в таблице 33.

Таблица 33

Корреспонденция счетов по учету расчетов с поставщиками и подрядчиками за поставку основных средств

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Отражение задолженности за приобретенные объекты основных средств (за выполненные работы по их реконструкции и т. п.)	0 106 X1 310	0 302 31 730
2	Отражение сумм «входного» НДС	0 210 01 560	0 302 31 730
3	Перечисление оплаты поставщикам и подрядчикам за приобретенные объекты основных средств, выполненные работы по реконструкции и т. п.	0 302 31 830	0 201 11 610 0 201 27 610
4	Погашение задолженности за поставленные основные средства через подотчетное лицо	0 302 31 830	0 208 31 660

Предварительная оплата основных средств может осуществляться бюджетными и автономными учреждениями согласно заключенным договорам без каких-либо ограничений.

Расчеты по платежам в бюджет

На счете 0 303 03 000 «Расчеты по налогу на прибыль организаций» отражается задолженность учреждения перед бюджетом по налогу на прибыль организации, исчисленному в соответствии с требованиями гл. 25 «Налог на прибыль организаций» Налогового кодекса РФ.

Доходы от предпринимательской деятельности, получаемые бюджетными учреждениями (в том числе внереализационные доходы) облагаются налогом на прибыль в общеустановленном порядке.

Соответственно, расходы, фактически осуществленные учреждениями в связи с ведением коммерческой деятельности, учитываются в целях налогообложения, если они удовлетворяют условиям ст. 252 Налогового кодекса РФ, а именно:

- Произведенный учреждением расход является обоснованным (экономически оправданным);
- имеется документальное подтверждение произведенного расхода;
- расход произведен учреждением в связи с осуществлением деятельности, направленной на получение дохода.

К внереализационным доходам бюджетного учреждения относятся, в частности:

- суммы возмещения, причитающиеся к получению от виновных лиц, причинивших ущерб учреждению, а также суммы штрафов, пеней и неустоек за нарушение контрагентами договорных обязательств;
- суммы арендной платы за предоставление в пользование имущества и лицензионные платежи за предоставление в пользование объектов интеллектуальной собственности;
- суммы процентов по договорам банковского счета, начисляемых банком на остаток денежных средств на счете учреждения;
- суммы денежных средств, а также стоимость имущества, полученных учреждением безвозмездно (за исключениями, предусмотренными ст. 251 Налогового Кодекса РФ);
- суммы пожертвований, использованные не по назначению;

- стоимость полученных материалов или иного имущества при демонтаже или разборке выводимых из эксплуатации основных средств;

- стоимость излишков имущества, выявленных в результате инвентаризации.

Ставка налога на прибыль составляет 20%. Заметим, что законами субъектов РФ ставка налога может быть понижена для отдельных категорий налогоплательщиков (но не может быть ниже 13,5%). Также пониженная ставка применяется организациями - резидентами особой экономической зоны.

В соответствии со ст. 284 Налогового кодекса РФ учреждениями, осуществляющими образовательную и (или) медицинскую деятельность, применяется налоговая ставка налога на прибыль *0 процентов* при соблюдении определенных условий (ст. 284.1 Налогового кодекса РФ):

- вид образовательной или медицинской деятельности учреждения включен в Перечень видов образовательной и медицинской деятельности, установленный Правительством Российской Федерации. При этом деятельность, связанная с санаторно- курортным лечением, не относится к медицинской деятельности;

- учреждение имеет лицензию (лицензии) на осуществление образовательной и (или) медицинской деятельности, выданную (выданные) в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- доходы учреждения за налоговый период от осуществления образовательной и (или) медицинской деятельности, а также от выполнения научных исследований и (или) опытно- конструкторских разработок, учитываемые при определении налоговой базы, составляют не менее 90 процентов от доходов, учитываемых учреждением при определении налоговой базы, либо учреждение за налоговый период не имеет доходов, учитываемых при определении налоговой базы. При этом средства целевого финансирования в определении процентной доли доходов не учитываются;

- в штате учреждения, осуществляющего медицинскую деятельность, численность медицинского персонала, имеющего сертификат специалиста, в общей численности работников непрерывно в течение налогового периода составляет не менее 50 процентов;

- в штате учреждения непрерывно в течение налогового периода числятся не менее 15 работников;

- учреждение не совершает в налоговом периоде операций с векселями и финансовыми инструментами срочных сделок.

Налогоплательщики независимо от наличия у них обязанности по уплате налога и авансовых платежей по налогу, особенностей исчисления и уплаты налога обязаны по истечении каждого отчетного и налогового периода представлять в налоговые органы по месту своего нахождения и месту нахождения каждого обособленного подразделения, соответствующие налоговые декларации.

Налоговые декларации (налоговые расчеты) по итогам налогового периода представляются налогоплательщиками (налоговыми агентами) не позднее 28 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Бюджетные учреждения, у которых не возникает обязательств по уплате налога на прибыль организаций, представляют налоговую декларацию по истечении налогового периода по упрощенной форме.

Бухгалтерские записи по начислению налога на прибыль производятся на сумму налога, исчисленную по итогам отчетного (налогового) периода и отраженную в Налоговой декларации (таблица 34).

Таблица 34

Корреспонденция счетов по учету расчетов с бюджетам по налогу на прибыль организаций

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Начислен налог на прибыль организаций	2 401 10 120 2 401 10 130	2 303 03 730
2	Перечислена сумма налога на прибыль организаций в доход соответствующих бюджетов	2 303 03 830	2 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 17 (Кт 17)			
3	Начисление штрафных санкций (пеней) по налогу на прибыль организаций	2 401 20 290	2 303 03 730

На счете 0 303 04 000 «Расчеты по налогу на добавленную стоимость» отражаются как начисленные учреждением к уплате в бюджет суммы НДС, так и суммы налоговых вычетов. Порядок исчисления и уплаты данного налога регламентирован положениями гл. 21 «Налог на добавленную стоимость» Налогового кодекса РФ.

Обязанность по начислению НДС возникает в случае совершения учреждением операций, подлежащих налогообложению. К таким операциям, в частности, относятся:

- реализация товаров (работ, услуг, имущественных прав) на

территории РФ, включая их передачу на безвозмездной основе, передача товаров (работ, услуг) для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету (в том числе через амортизационные отчисления) при исчислении налога на прибыль;

- выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;
- ввоз товаров на территорию РФ и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией.

В случае если учреждением осуществляются операции, подлежащие налогообложению, и операции, не подлежащие налогообложению (освобождаемые от налогообложения), необходимо вести раздельный учет таких операций.

При совершении облагаемых НДС операций налог исчисляется по ставкам, указанным в ст. 164 Налогового кодекса РФ (20%, 10%, 0%), и предъявляется к оплате покупателям, при этом учреждение обязано выставить счет-фактуру.

В отношении сумм НДС, предъявленных учреждению поставщиками товаров (работ, услуг, имущественных прав), необходимо иметь в виду следующее: право на вычет «входного» НДС возникает только в случае выполнения условий:

- товары (работы, услуги, имущественные права) приобретены учреждением для использования в облагаемых НДС операциях;
- приобретенные товары (работы, услуги, имущественные права) приняты к учету;
- у учреждения имеется в наличии правильно оформленной счет-фактуры поставщика.

Отметим, что учреждения, являющиеся налогоплательщиками НДС, должны вести в общеустановленном порядке журналы полученных и выставленных счетов-фактур, а также книгу покупок и книгу продаж.

Бухгалтерский учет операций по начислению и уплате налога на добавленную стоимость отражен в таблице 35.

Порядок исчисления и уплаты транспортного налога регулируется нормами главы 28 «Транспортный налог» Налогового кодекса РФ и принятыми в соответствии с ней законами субъектов РФ.

Порядок и сроки уплаты в бюджет транспортного налога (авансовых платежей по налогу) устанавливаются законами субъектов РФ. При установлении транспортного налога законами субъектов РФ могут также предусматриваться налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиком.

Таблица 35

Корреспонденция счетов по учету расчетов с бюджетам по налогу на добавленную стоимость

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Отражена выручка от реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав	2 205 XX 560	2 401 10 120
2	Начислен НДС с выручки от реализации товаров, работ, услуг	2 401 10 120	2 303 04 730
3	Приобретены у поставщиков нефинансовые активы	2 106 XX 000	2 302 XX 730
4	Отражены суммы «входного» НДС, предъявленного поставщиками (подрядчиками)	2 210 01 560	2 302 XX 730
5	Принят к вычету «входной» НДС	2 303 04 830	2 210 01 660
6	Перечисление в доход бюджета суммы НДС	2 303 04 830	2 201 11 610

Бухгалтерский учет расчетов с бюджетом по транспортному налогу отражаются с использованием счета 0 303 05 000 «Расчеты по прочим платежам в бюджет» (таблица 36).

Таблица 36

Корреспонденция счетов по учету расчетов по прочим платежам в бюджет

№	Содержание операции	Корреспонденция счетов	
		Дебет	Кредит
1	Начисление учреждением транспортного налога	0 401 20 290	0 303 05 730
2	Начислены штрафные санкции за неполную уплату налога	0 401 20 290	0 303 05 730
3	Перечисление учреждением в доход бюджета транспортного налога	0 303 05 830	0 201 11 610
Одновременно производится запись по забалансовому счету 18 (Кт 18)			

За нарушение сроков уплаты налога с учреждения взыскиваются пени, а за неполную уплату транспортного налога в бюджет учреждение может быть привлечено к ответственности.

Контрольные вопросы

1. На каких счетах ведется учет расчетов с персоналом учреждения?
2. На каких счетах ведется учет расчетов с поставщиками и подрядчиками?
3. На каких счетах ведется учет расчеты по платежам в бюджет?
4. На каких счетах ведется учет расчетов по налогу на добавленную стоимость?
5. На каких счетах ведется учет расчетов по транспортному налогу?

5. Учет финансовых результатов и санкционирование расходов учреждения

Учет финансовых результатов бюджетного учреждения

Счет 0 401 00 000 «Финансовый результат хозяйствующего субъекта» предназначен для отражения результата финансовой деятельности учреждений.

Учет операций по счету ведется в Журналах по прочим операциям. Для учета финансового результата применяются следующие счета:

- 0 401 10 000 «Доходы текущего финансового года»;
- 0 401 20 000 «Расходы текущего финансового года»;
- 0 401 30 000 «Финансовый результат прошлых отчетных периодов»;
- 0 401 40 000 «Доходы будущих периодов»;
- 0 401 50 000 «Расходы будущих периодов».

Счета 0 401 10 000 «Доходы текущего финансового года» и 0 401 20 000 «Расходы текущего финансового года» предназначены для учета учреждением по методу начисления финансового результата текущей деятельности учреждения.

Финансовый результат текущей деятельности определяется как разница между начисленными доходами и начисленными расходами учреждения за отчетный период. Суммы начисленных доходов учреждения сопоставляются с суммами начисленных расходов, при этом кредитовый остаток по указанным счетам отражает положительный результат (прибыль), дебетовый – отрицательный (убыток).

Сформированная по результатам деятельности учреждения себестоимость выполненных учреждением работ, оказанных услуг, реализованной готовой продукции отражается на соответствующих счетах финансового результата текущего финансового года в уменьшение дохода от оказания платных услуг (работ), реализации готовой продукции соответственно.

При завершении финансового года суммы начисленных доходов и признанных расходов по методу начисления, отраженные на соответствующих счетах финансового результата текущего финансового года, закрываются на финансовый результат прошлых

отчетных периодов – счет 0 401 30 000 «Финансовый результат прошлых отчетных периодов».

Формирование раздельного учета по видам доходов (расходов) на счетах финансового результата текущего финансового года, в том числе для целей налогового (управленческого) учета, осуществляется в порядке, установленном главным администратором средств бюджета, органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, актом учреждения, принимаемым при формировании учетной политики учреждения.

Оценка доходов производится по продажной цене, сумме сделки, указанной в договоре. Признание доходов осуществляется по методу начисления. Дата признания дохода определяется по дате перехода права собственности на услугу, товар, готовую продукцию, работу.

При выполнении работ, оказании услуг по долгосрочным договорам, в которых указаны этапы выполнения, если невозможно определить дату перехода собственности, применяется равномерное отнесение доходов и расходов на финансовый результат деятельности учреждения или их списание в соответствии со сметой.

При завершении финансового года суммы начисленных доходов, отраженные на соответствующих счетах финансового результата текущего финансового года, закрываются на финансовый результат прошлых отчетных периодов, счет 0 401 30 000 «Финансовый результат прошлых отчетных периодов».

Для определения финансового результата деятельности бюджетного учреждения, полученные им доходы группируются в разрезе статей (подстатей) КОСГУ.

Для учета доходов установлены следующие статьи и подстатьи КОСГУ:

- 120 – доходы от собственности;
- 130 – доходы от оказания платных услуг (работ);
- 140 – суммы принудительного изъятия;
- 152 – поступления от наднациональных организаций и правительств иностранных государств;
- 153 – поступления от международных финансовых организаций;
- 171 – доходы от переоценки активов;
- 172 – доходы от реализации активов;
- 173 – чрезвычайные доходы от операций с активами;

- 180 – прочие доходы.

Раздельный учет по видам доходов, в том числе для целей налогового учета, бюджетными и автономными учреждениями формируется в порядке, установленном органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, а также в соответствии с учетной политикой этих учреждений.

Санкционирование расходов учреждения

Санкционирование операций связано с исполнением бюджета по расходам. Исполнение бюджета по расходам предусматривает:

- принятие бюджетных обязательств;
- подтверждение бюджетных обязательств;
- санкционирование оплаты денежных обязательств;
- подтверждение исполнение денежных обязательств.

Принятие бюджетных обязательств осуществляется ПБС путем заключения государственного (муниципального) контракта с физическими и юридическими лицами.

Бюджетные обязательства – предоставление денежных средств физическим и юридическим лицами в пределах установленных для этого бюджетных ассигнований.

Бюджетные ассигнования – объём денежных средств на выполнение бюджетных обязательств.

Затем ПБС подтверждает обязательность оплатить за счет средств бюджета денежные обязательства (которые возникают в момент выставления счета (после выполнения условий договора, контракта, соглашения)).

ПБС направляет в казначейство ЗКР, которое в свою очередь санкционирует операцию. Подтверждение исполнения денежного обязательство – выписка с лицевого счета.

Параллельно с возникновением БО возникает публично-нормативные обязательства, которые возникают на основании закона, НПА и т. д. (например, социальная стипендия). НПО не включаются в бюджетную смету.

Счет 501 и 503 – могут быть только у участников бюджетного процесса.

Операции по санкционированию обязательств УБП, АУ и БУ, принятых в текущем финансовом году, формируются с учетом принятых и неисполненных учреждением обязательств (денежные обязательства).

Изменения в показателях бюджетных ассигнований, ЛБО, сметных (плановых, прогнозных) назначений по доходам, расходам, обязательствам подлежат отражению в бухгалтерском учете на соответствующих счетах санкционирования экономического субъекта:

- при утверждении увеличения показателей – со знаком «+»;
- при утверждении уменьшений показателей – со знаком «-».

По завершению текущего финансового года показатели бюджетных ассигнований, ЛБО, сметных (плановых, прогнозных) назначений по доходам, расходам текущего финансового года на следующий год не переносятся.

Показатели по счетам санкционирования расходов, сформированные в отчетном финансовом году за первый, второй, годы, следующие за текущим финансовым годом, подлежат переносу на аналитические счета санкционирования расходов бюджета соответственно:

1. показатели по санкционированию первого года, следующего за текущим – на счет санкционирования текущего финансового года;

2. показатели по санкционированию второго года, следующего за текущим – на счета санкционирования первого года, следующего за текущим;

3. показатели по санкционированию второго года, следующего за очередным – на счета санкционирования второго года, следующего за текущим (первый год, следующий за очередным).

Перенос показателей по санкционированию осуществляется в первый рабочий день текущего года.

Отражение в учете финансового органа.

1. Утверждение ЛБО для ГРБС (утвержденные финансовым органом ЛБО доводятся до ГРБС) Дебет 150119200 Кредит 150111200

2. Доведение бюджетных ассигнований до ГРБС (на основании уведомления) Отражение операций по санкционированию у ГРБС.

3. Принятие к распределению доведенных финансовым органом бюджетных ассигнований и ЛБО.

Дебет 150111200 Кредит 1501122000

Дебет 150311200 Кредит 150312200

Показатели оценки деятельности учреждения за год

Учет доходов и расходов текущего финансового года (40110, 40120). Финансовый результат определяется как разница между начисленными доходами и расходами за отчетный период. Суммы начисленных доходов сопоставляются суммами начисленных расходов, при этом кредитовый остаток отражает положительный результат, дебетовый-отрицательный.

Оценка доходов производится по сумме, указанной в договоре. Дата признания – дата перехода права собственности. При выполнении работ, оказании услуг по договору, или невозможно определить дату перехода собственности, применяется равномерное отнесение доходов и расходов на финансовый результат или их списании в соответствии со сметой или планом ФХД.

Сформированная себестоимость выполненных работ, оказания услуг, реализованной ГП отражается на соответствующих счетах в уменьшении дохода. По завершении финансового года счета 40110 и 40120 закрываются на счет 40130.

Осуществление расходов производится в соответствии со ст. 17, 21 Закон № 44. Заранее необходимо спланировать закупки посредством формирования плана закупок с обоснованием закупок и формированием планов графиков закупок с нормированием закупок. План закупок формируется на срок, соответствующий сроку действия закона (решения) о бюджете. План-график закупок формируется на один год на основе утвержденного плана закупок и является основанием для осуществления закупок в текущем году. Закупка (соответствующие расходы) не предусмотренные планом – графиком закупок не могут быть осуществлены. Планы закупок формируются учреждениями и предоставляются учредителям не позднее 1 июля текущего года. Внесение изменений в план закупок возможно при внесении изменений в ФЗ.

Нормирование закупок осуществляется через определение нормативных затрат и или через нормирование на основе требований к товарам. Нормативные затраты – это определение предельных затрат в денежном выражении на обеспечении функций учреждения или выполнения ГМЗ. Формулы расчета учитывают:

- нормативы материально-технического обеспечения;
- сроков эксплуатации ОС;
- численность работников и т. д.

Нормирование на основе требований товара – это определение значения свойств товара, которое позволяет выполнять ГМЗ, осуществлять соответствующие государственные (муниципальные функции).

Требования должны определить следующие свойства товара:

- функциональные;
- экономические (создает комфорт);
- технологические;
- экологические;
- надежность и т. д.

Расходы учреждения могут осуществляться учреждением в рамках нормативов в соответствии со сметой или планом ФХД или по согласию с учредителем. Траты сверх нормативов или компенсации нерационального использования имущества может осуществляться только за счет собственных доходов.

Пример. Отразите корреспонденцию счетов в АУ, используя счета 40110 и 401 20. В результате инвентаризации было выявлено недостача канцтоваров на сумму 1200 руб. Выдан в эксплуатацию хозяйственный инвентарь на сумму 350 руб. Были выплачены командировочные 1200 на проживание. Начислена амортизация 12000 руб. Начислено НПО 3000 руб., начислен НИО 1500 руб.

Дебет 240110172 Кредит 210536440 – 1200 руб. – недостача.

Дебет 240120272 Кредит 210136410 – 350 руб. – выдан в эксплуатацию хозяйственный инвентарь.

Дебет 440120212 Кредит 420812660 – 550 руб. – командировочные (проживание).

Дебет 240110130 Кредит 220812660 – 650 руб.

Дебет 240120271 Кредит210438410 – 12000 – амортизация.

Дебет 240110130 Кредит 230303730 – 3000 руб. – НПО начисление.

Дебет 440120290 Кредит 430312730 – 1500 руб. – НИО начисление.

1) АУ заключило договор на предоставление услуг интернета Дебет 240120221 Кредит 230221730.

2) Передача начисленной амортизации на компьютер при межбюджетной передаче: Дебет 110434410 Кредит 140120251.

3) Списана остаточная стоимость ТВ после поломки по неосторожности Дебет 240110180 Кредит 210134410.

4) КУ поставило на учет земельный участок Дебет 110311330 Кредит 140110180.

Контрольные вопросы

1. Что такое финансовый результат?
2. Как учитываются санкционирование расходов учреждения?
3. На каких счетах ведут учет финансовых результатов бюджетного учреждения?
4. Как осуществляют формирование раздельного учета по видам доходов (расходов)?
5. Что такое нормативные затраты?

6. Учет на забалансовых счетах

Учет материальных ценностей, не принадлежащих учреждению и бланки строгой отчетности

В целях осуществления управленческого учета на забалансовых счетах в учреждениях учитываются (п. 332 Инструкции № 157н):

- материальные ценности, находящиеся у учреждения, но не закрепленные за ним на праве оперативного управления;
- материальные ценности, учет которых согласно Инструкции № 157н предусмотрен вне балансовых счетов;
- обязательства, ожидающие исполнения;
- дополнительные аналитические данные об иных объектах учета и проведенных с ними операциях, необходимые для раскрытия сведений о деятельности учреждения в формируемой им отчетности.

На забалансовом счете 01 учитываются:

- объекты движимого и недвижимого имущества (основные средства, нематериальные активы, непроизведенные активы), полученного учреждением в пользование. К ним относятся в том числе объекты, которые по законодательству РФ не отражаются на балансе учреждения (музейные предметы и коллекции, включенные в состав государственной части Музейного фонда РФ) (п. 333 Инструкции № 157н, Письмо Минфина России от 02.10.2013 № 02-06-10/40915);
- нематериальные активы, полученные в пользование по стоимости, определяемой исходя из размера вознаграждения, установленного в лицензионном договоре.

Имущество может поступить в учреждение:

- в безвозмездное пользование без закрепления права оперативного управления на основании договора безвозмездного пользования (договора ссуды) (гл. 36 ГК РФ);
- в возмездное пользование - по договору аренды (гл. 34 ГК РФ). Исключением является финансовая аренда (лизинг), когда объект нефинансовых активов в соответствии с условиями договора учитывается на балансе лизингополучателя (учреждения).

Регистры бухгалтерского учета, используемые для учета операций с имуществом, находящимся у бюджетного (автономного) учреждения в пользовании.

Аналитический учет по счету 01 ведется в Карточке количественно-суммового учета материальных ценностей (ф. 0504041) в разрезе арендодателей и (или) собственников имущества по каждому объекту нефинансовых активов.

Арендованный (полученный в безвозмездное пользование) объект имущества числится в учете учреждения под инвентарным (учетным) номером, присвоенным ему собственником.

Учет по забалансовому счету 01 ведется по простой системе, т. е. без применения метода двойной записи (табл. 37).

Таблица 37

Бухгалтерские записи бюджетных и автономных учреждений по учету имущества в пользовании

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Поступление имущества по договору аренды (договору безвозмездного пользования)	Забалансовый счет 01	
2	Внутреннее перемещение имущества между материально ответственными лицами учреждения:		
	- списание с подотчета одного материально ответственного лица		Забалансовый счет 01
	- принятие в подотчет другим материально ответственным лицом	Забалансовый счет 01	
3	Передача имущества субарендатору (иному пользователю):		
	- списание арендованного (находящегося в пользовании) имущества с подотчета материально ответственного лица учреждения;		Забалансовый счет 01
	- отражение в учете имущества, переданного в субаренду или в безвозмездное пользование	Забалансовый счет 25 или 26	
4	Выбытие имущества по окончании срока действия договора аренды (договора безвозмездного пользования)		Забалансовый счет 01

Материальные ценности, принятые на хранение (забалансовый счет 02).

Бухгалтерский учет материальных ценностей, принимаемых бюджетным (автономным) учреждением на ответственное хранение.

На забалансовом счете 02 «Материальные ценности, принятые на хранение» в учете учреждений отражаются (

- товарно-материальные ценности, принятые учреждением на ответственное хранение по договору хранения, правоотношения сторон по которому регламентирует гл. 47 «Хранение» ГК РФ;
- материальные ценности, принятые к учету до момента обращения их в собственность государства и передачи указанного имущества органу, осуществляющему в отношении его полномочия собственника. К такому имуществу относится, в частности, бесхозяйное имущество и имущество, полученное в качестве дара;
- материальные ценности, изъятые в возмещение причиненного ущерба (за исключением материальных ценностей, которые являются вещественными доказательствами и учитываются обособленно);
- имущество, в отношении которого принято решение о списании (прекращении эксплуатации), в том числе в связи с физическим или моральным износом и невозможностью (нецелесообразностью) его дальнейшего использования, до момента его демонтажа (утилизации, уничтожения);
- сырье и материалы, принятые учреждением в переработку.

Регистры бухгалтерского учета, используемые для учета операций с материальными ценностями, находящимися у бюджетного (автономного) учреждения на хранении.

Аналитический учет материальных ценностей, принятых на хранение (в переработку), ведется в местах их хранения материально ответственными лицами в Карточке учета материальных ценностей (ф. 0504043) по организациям-владельцам (заказчикам), по видам, наименованиям, сортам и количеству материальных ценностей и местам их нахождения (хранения).

Порядок бухгалтерского учета материальных ценностей, принятых бюджетным (автономным) учреждением на хранение.

Материальные ценности, принятые по договору хранения и в переработку, принимаются к учету по стоимости, указанной в документе передающей стороной, а в случае одностороннего оформления акта учреждением - в условной оценке: один рубль за каждый объект (абз. 2 п. 335 Инструкции № 157н).

Внутреннее перемещение указанных ценностей между материально ответственными лицами отражается на забалансовом счете 02 путем изменения материально ответственного лица и (или) места

хранения на основании Накладной на внутреннее перемещение объектов нефинансовых активов (ф. 0504102), Требования-накладной (ф. 0504204) (Приложение № 5 к Приказу Минфина России № 52н).

Учет по забалансовому счету 02 ведется по простой системе, т. е. без применения метода двойной записи (абз. 2 п. 332 Инструкции № 157н), основная корреспонденция представлена в таблице 38.

Таблица 38

Бухгалтерские записи бюджетных и автономных учреждений по учету материальных ценностей, принятых на хранение

№	Содержание операций	Номер счета	
		по дебету	по кредиту
1	Поступление материальных ценностей, принятых на хранение	Забалансовый счет 02	
2	Внутреннее перемещение принятых на хранение материальных ценностей между материально ответственными лицами учреждения: - списание с подотчета одного материально ответственного лица; - принятие в подотчет другим материально ответственным лицом		
			Забалансовый счет 02
		Забалансовый счет 02	
3	Выбытие материальных ценностей, принятых на ответственное хранение		Забалансовый счет 02

Выбытие материальных ценностей с забалансового счета 02 отражается по стоимости, по которой они были приняты к забалансовому учету (абз. 4 п. 335 Инструкции № 157н).

Контрольные вопросы

1. Что учитывается на забалансовых счетах?
2. Как ведется аналитический учет на забалансовых счетах?
3. На каком счете учитываются материальные ценности, принятые на хранение?
4. По какой стоимости оценивают материальные ценности, принятые по договору хранения и в переработку?
5. Какой корреспонденцией счетов отражают поступление материальных ценностей, принятых на хранение?

7. Бухгалтерская отчетность бюджетных учреждений

Понятие и состав бухгалтерской отчетности бюджетных учреждений

Бухгалтерская (финансовая) отчетность должна давать достоверное представление о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимое пользователями этой отчетности для принятия экономических решений. Бухгалтерская отчетность должна составляться на основе данных, содержащихся в регистрах бухгалтерского учета, а также информации, определяющей федеральные и отраслевые стандарты.

Экономический субъект составляет годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность, если иное не установлено другими федеральными законами, нормативно правовые акты органов государственного регулирования бухгалтерского учета.

Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность составляется за отчетный год.

Промежуточная бухгалтерская (финансовая) отчетность составляется экономическим субъектом в случаях, когда законом Российской Федерации, нормативно правовых актов органов государственного регулирования бухгалтерского учета, договорами, учредительными документами экономического субъекта, решениями собственника экономического субъекта установлена обязанность ее предоставления.

Промежуточная бухгалтерская (финансовая) отчетность составляется за отчетный период менее отчетного года.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность должна включать показатели деятельности всех подразделений экономического субъекта, его филиалы и представительства, независимо от их места нахождения.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность составляется в валюте РФ.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность считается составленной после подписания ее экземпляра на бумажном носителе руководителем экономического субъекта.

Утверждение и опубликование бухгалтерской (финансовой) отчетности осуществляется в порядке и случаях, которые устанавливаются федеральным законом.

Из случая опубликования бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая подлежит обязательному аудиту, такая бухгалтерская (финансовая) отчетность должна опубликоваться вместе с аудиторским заключением.

В отношении бухгалтерской(финансовой) отчетности не может быть установлен режим коммерческой тайны.

Правовое регулирование консолидированной финансовой отчетности осуществляется в соответствии с настоящим федеральным законом, если иное не установлено иными федеральными законами.

Порядок составления и формы отчетности казенных учреждений (регулируется Приказом 191-н) в данной инструкции представлен состав бюджетной отчетности отдельно для ПБС, для финансового органа, органа, осуществляющего КОИБ.

Бухгалтерская (финансовая) отчетность – информация о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движение денежных средств за отчетный период, систематизированное в соответствии с требованиями, установленным 402 ФЗ.

Отчетность должна составляться на основе данных, содержащиеся в регистрах бухгалтерского учета.

Отчетность считается составленной после подписания ее экземпляра на бумажном носителе руководителем экономического субъекта. В отношении бухгалтерской отчетности не может быть установлен коммерческой тайны.

БКРФ ст 264.1 определен состав бюджетной отчетности. В соответствии с п. 3 бюджетная отчетность включает отчет об исполнении бюджета (по доходам, расходам, ИФДБ) в соответствии с бюджетной классификации:

- баланс исполнения бюджета (данные об объектах учета в соответствии с планом счетов);
- отчет о финансовых результатах (составляется по кодам КОСГУ);
- отчет о движении д/с (по счетам бюджетов по кодам КОСГУ);
- пояснительная записка (содержит анализ исполнения бюджета и БО, сведения о выполнении ГМЗ или иных результатах использования бюджетных ассигнований).

Бюджетная отчетность составляется: на первое число месяца, следующего за отчетным, квартальная – по состоянию на 1 апреля, 1 июля, 1 октября текущего года, годовая – на 1 января года, следующего за отчетным. Отчетным годом является календарный год – с 1января по 31 декабря включительно. Первым отчетным годом для

вновь созданных УБП считается период с даты регистрации по 31 декабря.

Месячная и квартальная отчетность является промежуточной и составляется нарастающим итогом с начало текущего года.

Бюджетная отчетность предоставляется на бумажных носителях или в виде электронного документооборота с представлением на электронных носителям по телекоммуникационным каналам связи. Бюджетная отчетность на бумажных носителях предоставляется главным бухгалтером или лицом, ответственным за введение бюджетного учета, формирование, составлении и представление бюджетной отчетности, в брошюрованном и пронумерованном виде с оглавлением и сопроводительным письмом.

Доп. формы бюджетной отчетности для их представления в составе месячной, квартальной, годовой б отчетности, а также порядок их составления и представления могут быть установлены ГРБС (для подведомственным ему ПБС), ГАДБ (для АДБ), ГАИФДБ (для АИФБ), финансовым органом (для ГРБС, РБС и ПБС, ГАДБ, АДБ, ГАФДБ, АИФДБ, для своих территориальных органов), финансовым органом, уполномоченным на формирования отчета от исполнении соответствующего бюджета (для финансовых органов бюджетов, отчет об исполнении которых включается в отчет об исполнении консолидированного бюджета), органом казначейства, органом, осуществляющим КОИБ – для своих территориальных органов).

Бюджетная отчетность подписывается руководителем и главным бухгалтером, а в случае передачи полномочий по ведению бюджетного учета централизованной бухгалтерии – руководителем учреждения и главным бухгалтером централизованной бухгалтерии.

Бюджетная отчетность составляется на основе данных Главной книги и (или) других регистров бюджетного учета с обязательным проведением сверки оборотов и остатков по регистрам аналитического учета с оборотами и остатками по регистрам синтетического учета.

Перед составлением годовой бюджетной отчетности должна быть проедена инвентаризация активов и обязательств:

- необходимо осуществить проверку остатков на промежуточных счетах (106/201 03 перечисление подотчетному лицу на дебетовую карту), 21003- все эти счета перед годовой отчетностью должны иметь нулевой остаток;
- списать производственные затраты (закрыть счета 109);
- необходимо доначислить амортизацию;
- сверить ж/о с главной книгой.

Если какие-либо формы, предусмотренные составом бюджетной отчетности не имеют числового значения, такая форма отчетности не

составляется, информация о чем подлежит отражению в пояснительной записке к бюджетной отчетности.

Если по бюджетному учету показатель имеет отрицательное значение, то в бюджетной отчетности он отражается со законом «-».

Значения отражается в рублях и копейках нарастающим итогом.

Отчетность сдается в установленные ГРБС сроки. При получении отчетности проставляется отметка о дате ее представления (по просьбе предоставившего субъекта), и в случае положительного результата по факту проведения камеральной проверки, проставляется отметка о принятии бюджетной отчетности.

Особенности заполнения отдельных форм бухгалтерской отчетности

Порядок заполнения бухгалтерской отчетности

Порядок составления отчетности в БУ и АУ аналогичен порядку предоставления отчетности КУ. Особенности ее предоставления определяет учредитель. В случае предоставления отчетности по ГКС (телекоммуникационными каналами связи) отчетность направляется учредителю в виде электронного документа. АУ обязано перед представлением бухгалтерской отчетности утвердить ее на наблюдательном совете.

В случае выявления ошибок бухгалтерская отчетность возвращается в учреждение, и учреждение при предоставлении отчетности обязано сопроводить ее письмом, содержащим перечень внесенных изменений и исправлений.

Состав отчетности:

1. Баланс ГМУ (ф.0503730);
2. Справка по консолидированным расчетам учреждения (ф. 0503725);
3. Справка по заключению учреждением счетов бухгалтерского учета отчетного финансового года (ф.0503710);
4. Отчет об исполнении учреждением плана ФХД (ф.0503737);
5. Отчет по обязательствам учреждения (ф.0503738);
6. Отчет о ФР деятельности учреждения (ф.0503721);
7. Ликвидационный баланс ГМУ (ф.0503830).

Контрольные вопросы

1. В каком случае составляется годовая и в каком промежуточная отчетность?
2. В какой последовательности составляется бухгалтерская отчётность?
3. На основе каких данных составляется бухгалтерская отчетность?
4. В какой валюте составляется бухгалтерская отчетность?
5. Какие формы, предусмотренные составом бюджетной отчетности?

8. Инвентаризация имущества, активов и обязательств в бюджетных организациях

Общие требования к проведению обязательной инвентаризации

При проведении инвентаризаций учреждения бюджетной сферы обязаны применять формы, предусмотренные Приказами 61н и 52н.

Учреждение может применять формы ИНВ-23 и ИНВ-25, если такие требования доведены учредителем и закреплены в учетной политике.

Проведение инвентаризации обязательно:

- при передаче имущества в аренду, выкупе, продаже, а также при преобразовании государственного или муниципального унитарного предприятия;
- перед составлением годовой бухгалтерской отчетности;
- при смене материально ответственных лиц;
- при выявлении фактов хищения, злоупотребления или порчи имущества;
- в случае стихийного бедствия, пожара или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями;
- при реорганизации или ликвидации организации;
- в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Решение о проведении инвентаризации принимает руководитель организации бюджетной сферы (уполномоченное им лицо), и оно оформляется с 01.01.2023 первичным учетным документом – Решением о проведении инвентаризации (ф. 0510439), форма которого утверждена Приказом № 61н. Отметим, что составление данного документа в учреждении обязательно. В данном решении указывается: объекты бухгалтерского учета, в отношении которых проводится инвентаризация, состав инвентаризационной комиссии, а также листы согласования и ознакомления. В связи с оформлением Решения (ф. 0510439) издавать дополнительно приказ по учреждению о проведении инвентаризации не требуется.

Если нужно внести изменения в решение о проведении инвентаризации, то применяется форма Изменение решения о проведении инвентаризации (ф. 0510447). Внести изменения в Решение

(ф. 0510439) возможно только до начала проведения инвентаризации при условии, что корректируемое Решение (ф. 0510439) ранее не было отменено (аннулировано) Изменением Решения (ф. 0510447).

Фактический осмотр имущества проводится на дату начала проведения инвентаризации согласно порядку проведения инвентаризации (письмо Минфина России от 03.03.2023 № 02-07-05/18381). Результаты инвентаризации первоначально фиксируются в инвентаризационных описях. К ним, в частности, относятся:

- Инвентаризационная опись остатков на счетах учета денежных средств (ф. 0504082);
- Инвентаризационная опись (сличительная ведомость) бланков строгой отчетности и денежных документов (ф. 0504086);
- Инвентаризационная опись (сличительная ведомость) по объектам нефинансовых активов (ф. 0504087);
- Инвентаризационная опись наличных денежных средств (ф. 0504088);
- Инвентаризационная опись расчетов с покупателями, поставщиками и прочими дебиторами и кредиторами (ф. 0504089);
- Инвентаризационная опись расчетов по поступлениям (ф. 0504091).

Полный перечень форм инвентаризационных описей приведен в Приказе № 52н.

Порядок инвентаризации

Проведение инвентаризации состоит из нескольких этапов.

1. Формирование инвентаризационной комиссии.

2. Подготовка к ревизии. Необходимо распечатать достаточное количество инвентаризационных ведомостей. Бухгалтерия должна оприходовать все материальные ценности, которые поступили на дату проверки, и провести документы на списание, представленные материально ответственными лицами.

3. Проведение проверки. Члены комиссии в местах хранения производят подсчеты, взвешивание, выполняют необходимые замеры для установления фактического наличия нефинансовых активов. Они проверяют состояние объектов основных средств, наличие инвентарных номеров, вносят в ведомости сведения о неисправности, длительном неиспользовании и так далее. Все действия следует выполнять в присутствии материально ответственных лиц.

Комиссия сверяет полученные фактические результаты с данными бухучета, при обнаружении отклонений заполняет акт о результатах инвентаризации и ведомость расхождений.

4. Учет результатов ревизии. Комиссия рассматривает полученные результаты и готовит акт о результатах инвентаризации. Его утверждает руководитель бюджетного учреждения.

Состав комиссии по инвентаризации в бюджетном учреждении.

Состав постоянно действующей инвентаризационной комиссии утверждает руководитель учреждения своим приказом (*постановлением, распоряжением*). В него включают работников администрации, бухгалтерской службы и других специалистов, которые способны оценить состояние имущества и обязательства учреждения.

В комиссию можно включить работников службы внутреннего аудита учреждения или представителей независимых аудиторских организаций (*п. 2.3 методических указаний*).

При инвентаризации финансовых активов и обязательств целесообразно включить в комиссию работников бухгалтерской службы. Ранее министерство считало участие бухгалтеров в инвентаризации обязательным, поскольку так обеспечивается предоставление информации, необходимой для инвентаризации.

Функциями и полномочиями постоянно действующей инвентаризационной комиссии является:

- обеспечение полноты и точности внесения в описи данных о фактических остатках основных средств, запасов, товаров, денежных средств, другого имущества и финансовых обязательств;

- правильность и своевременность оформления материалов инвентаризации.

Если при проведении ревизии не будет хотя бы одного члена комиссии, ее результаты могут быть признаны недействительными (*п. 2.3 методических указаний*).

Материально ответственные лица в состав инвентаризационной комиссии не входят, но обязаны присутствовать при проверке фактического наличия имущества (*п. 2.8 методических указаний*).

Документы при инвентаризации в бюджетном учреждении.

При инвентаризации следует оформить немало документов. Для начала руководитель учреждения издает приказ о сроках проведения проверки, составе комиссии и имущества, подлежащего пересчету.

Инвентаризацию в бюджетном учреждении оформляют по формам, приведенным в приложениях к приказу Минфина от 30.03.2015 № 52н. Если в этом приказе нет необходимых форм инвентаризационных актов, можно разработать свои бланки или использовать другие установленные формы. В таком случае их нужно утвердить в учетной политике учреждения (*пп. «г» п. 9 Федерального стандарта, утвержденного приказом Минфина от 30.12.2017 № 274н*).

Инвентаризационные акты составляют не менее чем в двух экземплярах отдельно по каждому месту хранения ценностей и материально ответственному лицу (*пп. 1.3, 2.5 методических указаний*). Их подписывают все члены инвентаризационной комиссии. В конце описи материально ответственные лица дают расписку о том, что у них нет претензий к членам комиссии и они принимают перечисленное в описи имущество на ответственное хранение.

Кроме того, расписка подтверждает, что комиссия проверила имущество в их присутствии (*п. 2.10 методических указаний*). Один экземпляр акта передают в бухгалтерию, а второй остается у материально ответственного лица.

Комиссия на основании инвентаризационных актов (*сличительных ведомостей*) при наличии расхождений оформляет **ведомость расхождений** по результатам инвентаризации (ф. 0504092). В ней она отражает:

- расхождения между показателями по данным учета и данными инвентаризации;
- количество и стоимость объектов, которые не соответствуют условиям признания активов в целях бухгалтерского (бюджетного) учета.

Ответственное лицо дает инвентаризационной комиссии письменные объяснения по всем недостачам и излишкам, пересортице. На основании этих и других материалов комиссия определяет причины и характер выявленных отклонений от данных бухгалтерского (бюджетного) учета и отражает это в инвентаризационных описях.

На основании инвентаризационных описей (сличительных ведомостей) комиссия составляет **акт о результатах инвентаризации** (ф. 0504835). Его должны подписать все члены комиссии. Акт представляют на рассмотрение и утверждение руководителю.

Приказ о проведении инвентаризации в бюджетном учреждении. Необходимо оформить приказ (постановление, распоряжение)

руководителя учреждения о проведении инвентаризации. Сделать это можно:

- в произвольной форме;
- используя унифицированную форму № ИНВ-22;
- по форме решения о проведении инвентаризации (ф. 0510439), установленной приказом Минфина от 15.04.2021 № 61н.

В документе следует указать:

- дату составления и порядковый номер документа;
- состав инвентаризационной комиссии (*Ф.И.О. и должности председателя комиссии и ее членов*);
- наименование имущества и обязательств, подлежащих инвентаризации;
- даты начала и окончания проведения инвентаризации;
- причину ее проведения.

Приказ следует зарегистрировать в журнале учета контроля за выполнением приказов (*постановлений, распоряжений*) о проведении инвентаризации (*форма № ИНВ-23 или произвольная*). Председатель и члены инвентаризационной комиссии должны поставить в нем подписи, которые подтверждают ознакомление с приказом (*п. 2.3 методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденных приказом Минфина от 13.06.1995 № 49*).

Учет результатов инвентаризации в бюджетном учреждении

Результаты инвентаризации отражают в бухгалтерском (бюджетном) учете и отчетности того месяца, в котором она закончена, а результаты инвентаризации, проведенной в целях составления годовой отчетности – в этой отчетности (*п. 5.5 методических указаний, п. 82 Федерального стандарта № 256н*).

Излишки основных средств, а также других нефинансовых активов бюджетного учреждения принимают к бухучету по текущей оценочной стоимости, признаваемой справедливой стоимостью на дату принятия к учету (*пп. 25, 31 инструкции № 157н*).

При определении размера ущерба, причиненного недостачами, исходят из текущей восстановительной стоимости материальных ценностей на день обнаружения ущерба. Под текущей восстановительной стоимостью понимается сумма денежных средств, которая

необходима для восстановления указанных активов. При ее определении можно использовать метод рыночных цен (п. *25, 220 инструкции № 157н*).

Стоимость матценностей в пределах норм убыли относят на расходы текущего финансового года. Недостачу сверх норм естественной убыли относят на виновных лиц (*п. 111, 112 инструкции № 157н*).

Бухгалтерские проводки при инвентаризации в бюджетном учреждении. Выявленную при инвентаризации недостачу необходимо отразить в бухгалтерском учете следующим образом:

- недостача имущества (за исключением материальных запасов), а также имущества, пришедшего в негодность, списывается с учета по балансовой стоимости на финансовый результат в дебет счета 0 401 10 172.
- недостача имущества (за исключением материальных запасов), а также имущества, пришедшего в негодность, списывается с учета по балансовой стоимости на финансовый результат в дебет счета 0 401 10 172 с учетом ранее начисленных амортизации и убытка от обесценения (*пп. 12, 17 инструкции, утвержденной приказом Минфина от 16.12.2010 № 174н*);
- недостача материальных запасов в объеме норм естественной убыли, в том числе пришедших в негодность, списывается с учета по фактической стоимости каждой единицы или по средней фактической стоимости, зачисляя их на финансовый результат в дебет счета 0 401 20 272 (*пп. 108-112 инструкции № 157н, пп. 37, 40, 43 инструкции, утвержденной приказом Минфина от 16.12.2010 № 174н*);
- недостача материальных запасов сверх норм естественной убыли списывается с учета по фактической стоимости каждой единицы или по средней фактической стоимости, зачисляя их на финансовый результат в дебет счета 0 401 10 172 (*пп. 108-112 инструкции № 157н, пп. 37, 43, 47 инструкции № 174н*).

Расчеты по выявленным недостачам денежных средств и других ценностей, подлежащих возмещению виновными лицами, учитывают на счете 0 209 00 000 «Расчеты по ущербу и иным доходам» (*п. 220 инструкции № 157н*).

Для отражения в бухгалтерском учете излишков, выявленных по результатам инвентаризации нефинансовых активов, можно использовать следующую запись.

Операция	Дебет	Кредит
Принятие к учету излишков, выявленных при инвентаризации объектов нефинансовых активов	2 101 34 310	2 401 10 199

По результатам инвентаризации комиссия проводит заседание. Протокол заседания составляют в свободной форме. Помимо процедурных моментов (*время проведения, состав присутствующих*), в документе фиксируют предложения комиссии:

- по отнесению недостач имущества, а также имущества, пришедшего в негодность, на счет виновных лиц либо по их списанию за счет учреждения;
- оприходованию излишков;
- урегулированию расхождений фактического наличия материальных ценностей с данными бухгалтерского (бюджетного) учета при пересортице путем проведения взаимного зачета излишков и недостач, возникших в результате нее;
- списанию просроченной (нереальной к взысканию) дебиторской и кредиторской задолженности;
- по вопросам, касающимся оптимизации приемки, хранения и отпуска материальных ценностей учреждения.

Также на заседании члены комиссии **подписывают акт о результатах инвентаризации** (ф. 0504835). Акт и протокол заседания передают руководителю учреждения для принятия решения по итогам прошедшей инвентаризации.

Контрольные вопросы

1. В каких случаях проведение инвентаризации обязательно?
2. Как отражаются в учете недостачи и излишки, выявленные при инвентаризации?
3. Кто входит в состав инвентаризационной комиссии?
4. Какие документы оформляют при проведении инвентаризации?
5. Как в учете отражают расчеты по выявленным недостачам денежных средств и других ценностей, подлежащих возмещению виновными лицами?

9. Налоги и взносы в бюджетном учреждении

Имущественные налоги

К имущественным налогам, уплачиваемым юридическими лицами, относятся налог на имущество организаций, транспортный и земельный налоги.

Имущественный налог.

Налог на имущество относится к региональным налогам, он устанавливается главой 30 Налогового кодекса РФ и законами субъектов РФ (п. 3 ст. 12 , п. 1 ст. 14 , п. 1 ст. 372 Налогового кодекса РФ). С момента введения в действие налог обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта.

Положениями Налогового кодекса РФ определено, что плательщиками данного налога признаются организации, имеющие имущество, относящееся к объектам налогообложения.

Объектом налогообложения для российских организаций признается имущество (в том числе переданное во временное владение, в пользование, распоряжение, доверительное управление, внесенное в совместную деятельность или полученное по концессионному соглашению), учитываемое на балансе в качестве объекта основных средств (ст. 374 Налогового кодекса РФ).

Обратимся к нормам Инструкции по применению Единого плана счетов, утвержденной приказом Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н. Там определено: в качестве основных средств принимаются к учету материальные объекты имущества независимо от их стоимости, со сроком полезного использования более 12 месяцев, предназначенные для неоднократного или постоянного использования на праве оперативного управления в процессе деятельности учреждения при выполнении им работ, оказании услуг, осуществлении государственных полномочий (функций) либо для управленческих нужд учреждения, находящиеся в эксплуатации, запасе, на консервации, сданные в аренду, полученные в лизинг (сублизинг).

Учреждение, за которым имущество закреплено на праве оперативного управления, владеет, пользуется им в соответствии с целями своей деятельности в пределах, установленных законом, и распоряжается этим имуществом с согласия собственника (ст. 296 Гражданского кодекса РФ).

Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ предусматривает для учреждений возможность распоряжения недвижимым и особо ценным движимым имуществом, но только с согласия учредителя.

Основные средства, полученные на праве оперативного управления, облагаются налогом на имущество, уплачивать который учреждение обязано как их балансодержатель. Это подтверждает Минфин России в письмах от 21 декабря 2009 г. № 03-05-05-02/86, от 11 июня 2009 г. № 03-05-05-01/33.

Имущество, переданное во временное владение, в пользование и распоряжение, учитывается у арендатора (или арендодателя в зависимости от условий договора аренды) бюджетного учреждения на общих основаниях.

Существует специфика в учете имущества, переданного в доверительное управление.

Согласно пункту 4 статьи 374 Налогового кодекса РФ, не признаются объектами обложения налогом на имущество:

- земельные участки и иные объекты природопользования (водные объекты и другие природные ресурсы);
- имущество, принадлежащее на праве оперативного управления федеральным органам исполнительной власти, в которых законодательно предусмотрена военная и (или) приравненная к ней служба, используемое этими органами для нужд обороны, гражданской обороны, обеспечения безопасности и охраны правопорядка в Российской Федерации.

Основные средства, которые учтены на забалансовых счетах, также не являются объектом налогообложения. Ведь налогом на имущество облагаются основные средства (п. 1 ст. 374 Налогового кодекса РФ), а они подлежат учету на балансе учреждения.

Например, на забалансовом счете отражается и налогом не облагается имущество, которое учреждение арендует или получило в безвозмездное пользование (письмо Минфина России от 15 мая 2006 г. № 03-06-01-04/101 , постановление ФАС Северо- Западного округа от 27 марта 2012 г. № А26-3473/2011).

Имущество, составляющее государственную (муниципальную) казну публично- правового образования, не подлежит обложению налогом на имущество организаций (письмо Минфина России от 10 апреля 2012 г. № 03-05-04-01/15).

Порядок определения налоговой базы по налогу на имущество определен в статьях 375, 376 Налогового кодекса РФ.

Налоговая база определяется налогоплательщиком самостоятельно исходя из остаточной стоимости имущества, относящегося к основным средствам, как его среднегодовая стоимость (п. 1 ст. 375 Налогового кодекса РФ).

Остаточная стоимость формируется в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета, утвержденным учетной политикой учреждения.

Среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения, за налоговый период определяется так. Складываются показатели остаточной стоимости на 1-е число каждого месяца налогового периода и на последнее число налогового периода, то есть на 31 декабря. Данная сумма делится на количество месяцев в налоговом периоде, увеличенное на единицу (п. 4 ст. 376 Налогового кодекса РФ).

Согласно разъяснениям Минфина России, приведенным в письме от 14 июля 2010 г. № 03-05-05-01/26, остаточная стоимость основных средств на конец года включается в расчет остаточной стоимости, отраженной в бюджетной отчетности за 2012 год, то есть с учетом операций, совершенных 31 декабря 2012 года.

Если законодательством субъекта РФ предусмотрена уплата авансовых платежей по налогу по итогам отчетных периодов – I квартала, полугодия, 9 месяцев, то налоговую базу нужно рассчитывать по истечении каждого из них.

Как правило, налоговая база определяется по всему имуществу в целом, если оно является объектом налогообложения.

Ставка по налогу на имущество, порядок и сроки его уплаты устанавливаются законами субъекта РФ. Ставка не может превышать 2,2 процента.

Минимальный размер налоговой ставки Налоговым кодексом РФ не установлен.

Поэтому ставка может составлять и 0 процентов (письмо Минфина России от 13 марта 2008 г. № 03-05-04-01/10).

Расчеты с бюджетом по налогу на имущество отражаются в бюджетном учете с использованием счета 0 303 12 000 «Расчеты по налогу на имущество организаций».

Расходы по уплате налога на имущество относятся на статью 290 КОСГУ, основная корреспонденция представлена в таблице 39.

По итогам налогового периода сумма налога рассчитывается как произведение соответствующей налоговой ставки и налоговой базы, определенной за налоговый период (п. 1 ст. 382 Налогового кодекса РФ).

Таблица 39

Бухгалтерские записи по учету расчетов с бюджетом по налогу на имущество будут следующими

Содержание операций	Дебет	Кредит
Начислен налог на имущество	401 20 290 «Прочие расходы»	303 12 730 «Увеличение кредиторской задолженности по налогу на имущество организаций»
Перечислен налог на имущество*	303 12 830 «Уменьшение кредиторской задолженности по налогу на имущество организаций»	201 11 610 «Выбытия денежных средств учреждения с лицевых счетов в органе казначейства»

* Одновременно производится запись по забалансовому счету 18.

Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет по итогам налогового периода, определяется как разница между суммой налога, исчисленной в соответствии с пунктом 1 статьи 382 Налогового кодекса РФ, и суммами авансовых платежей по налогу, исчисленных в течение налогового периода.

Статьей 381 Налогового кодекса РФ установлены льготы по налогу на имущество.

В частности, от налогообложения освобождаются:

- учреждения уголовно-исполнительной системы в отношении имущества, используемого для осуществления возложенных на них функций;
- имущество государственных научных центров;
- организации в отношении объектов, признаваемых памятниками истории и культуры федерального значения в установленном законодательством РФ порядке;
- организации в отношении ядерных установок, используемых для научных целей, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, а также хранилищ радиоактивных отходов.

Субъекты Российской Федерации в свою очередь могут дополнить перечень налоговых льгот (РФ). Однако данные льготы будут действовать только на территории этих субъектов РФ.

Расчеты по земельному налогу.

Расчеты по земельному налогу отражаются в бухгалтерском (бюджетном) учете с применением счета 0 303 13 000.

Общие принципы исчисления земельного налога установлены гл. 31 НК РФ. При этом, поскольку данный налог относится к категории местных, он вводится в действие нормативными актами представительных органов муниципальных образований (законами городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя) (далее – местные законы, представительные органы). Устанавливая налог, представительные органы утверждают налоговые ставки (в пределах, установленных гл. 31 НК РФ), порядок и сроки его уплаты.

Кроме того, местными законами могут быть установлены налоговые льготы, необходимость внесения авансовых платежей по налогу и прочие особенности исчисления и уплаты земельного налога.

Государственные (муниципальные) учреждения, обладающие земельными участками на праве постоянного (бессрочного) пользования, признаются плательщиками земельного налога на основании п. 1 ст. 388 НК РФ.

В отношении земельных участков, полученных по договору безвозмездного пользования или договору аренды, учреждения налогоплательщиками не признаются (п. 2 ст. 388 НК РФ).

Земельный налог рассчитывается в отношении каждого земельного участка исходя из его кадастровой стоимости, внесенной в Единый государственный реестр недвижимости и подлежащей применению с 1 января года, являющегося налоговым периодом (п. 1 ст. 391 НК РФ). Основная корреспонденция представлена в таблице 40.

Сумма налога исчисляется по истечении налогового периода (календарного года). Налогоплательщики, в отношении которых отчетный период определен как квартал, исчисляют суммы авансовых платежей по налогу по окончании I, II и III квартала текущего налогового периода (п. 1, 6 ст. 396 НК РФ).

Таблица 40

Операции по начислению и перечислению в бюджет земельного налога отражаются в бухгалтерском (бюджетном) учете

Содержание операции	Казенные учреждения		Бюджетные (автономные) учреждения	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Начислен налог на имущество	1 401 20 291 1 109 xx 291	1 303 13 731	0 401 20 291 0 109 xx 291	0 303 13 731
Уплачен налог в бюджет	1 303 13 831	1 304 05 291	0 303 13 831	0 201 11 610 забалансовый счет 18

Расчеты по транспортному налогу.

Отдельного счета для отражения расчетов по транспортному налогу Инструкция № 157н не предусматривает, поэтому их учет следует вести в составе расчетов по прочим платежам в бюджет на счете 0 303 05 000.

Транспортный налог устанавливается гл. 28 НК РФ и законами субъектов РФ о налоге. Устанавливая налог, законодательные (представительные) органы субъектов РФ утверждают налоговую ставку, налоговые льготы, порядок и сроки уплаты налога.

Плательщиками налога признаются лица, на которых в соответствии с законодательством РФ зарегистрированы транспортные средства, признаваемые объектом налогообложения (п. 1 ст. 358 НК РФ).

Транспортный налог исчисляется исходя из мощности двигателя, тяги реактивного двигателя или валовой вместимости транспортного средства.

Размеры налоговых ставок указаны в ст. 361 НК РФ. При этом регионы вправе увеличить (уменьшить) их не более чем в десять раз. Ставки устанавливаются в расчете на одну лошадиную силу мощности двигателя транспортного средства, один килограмм силы тяги реактивного двигателя, одну регистровую тонну транспортного средства или одну единицу транспортного средства.

Налог на дорогостоящие автомобили рассчитывается с учетом повышающих коэффициентов в соответствии с п. 2 ст. 362 НК РФ.

Транспортный налог исчисляется по итогам календарного года (табл.41). По итогам каждого квартала исчисляются авансовые платежи по налогу. Заметим: законами субъектов РФ для отдельных категорий налогоплательщиков может быть установлено право не исчислять и не уплачивать авансовые платежи (п. 1, 2.1, 6 ст. 362 НК РФ).

Таблица 41

Операции по начислению и перечислению в бюджет транспортного налога отражаются в бухгалтерском (бюджетном) учете

Содержание операции	Казенные учреждения		Бюджетные (автономные) учреждения	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Начислен налог на имущество	1 401 20 291 1 109 xx 291	1 303 05 731	0 401 20 291 0 109 xx 291	0 303 05 731
Уплачен налог в бюджет	1 303 05 831	1 304 05 291	0 303 05 831	0 201 11 610
забалансовый счет 18				

Сумма транспортного налога, исчисленного казенным учреждением культуры за 2018 год, составила 25 000 руб.

Операции по начислению и перечислению налога в бюджет отразятся в бюджетном учете согласно Инструкции № 162н следующим образом:

Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
Начислен транспортный налог	1 401 20 291	1 303 05 731	25 000
Перечислен налог в бюджет	1 303 05 831	1 304 05 291	25 000

Недоимки, пени и штрафы по налогам.

При нарушении сроков уплаты имущественных налогов помимо неуплаченной суммы налога (недоимки) с налогоплательщика могут быть взысканы пени.

Недоимка по налогу – сумма налога, не уплаченная в установленный законодательством о налогах и сборах срок (ст. 11 НК РФ).

Пеней признается установленная денежная сумма, которую налогоплательщик должен выплатить в случае уплаты причитающихся сумм налогов, в более поздние по сравнению с установленными законодательством о налогах и сборах сроки. Пеня начисляется за каждый календарный день просрочки исполнения обязанности по уплате налога в процентах от неуплаченной суммы налога. Сумма пеней, начисленных на недоимку, не может превышать размер этой недоимки (ст. 75 НК РФ).

Кроме того, за неуплату или неполную уплату налога налогоплательщику может грозить штраф, предусмотренный ст. 122 НК РФ.

Недоимка по имущественным налогам уплачивается по тем же КБК, что и сами налоги: по кодам видов расходов 851 (в части недоимки по налогу на имущество и земельному налогу), 852 (в части недоимки по транспортному налогу), применяемым в увязке с подстатьей 291 КОСГУ (п. 49.8 Порядка № 132н, п. 10.9.1 Порядка № 209н). Уплату пеней и штрафов по налогам следует относить на код вида расходов 853 «Уплата иных платежей» и подстатью 292 «Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законодательства о страховых взносах» КОСГУ (п. 51.8.5.3 Порядка № 132н, п. 10.9.2 Порядка № 209н).

Поскольку недоимка представляет собой непосредственно сумму налога, который не был уплачен вовремя, следовательно, расчеты по ее уплате отражаются на тех же счетах, что и расчеты по уплате налогов, по которым она выявлена.

Суммы пеней и штрафов по своей сути являются экономическими санкциями, наложенными в нарушение законодательства о налогах и сборах (в частности, за просрочку уплаты налогов). При этом отдельных счетов для отражения данных сумм Инструкцией № 157н не предусмотрено. По нашему мнению, учет таких сумм может быть организован одним из следующих способов:

- на счетах, предназначенных для отражения сумм налогов, по которым начислены соответствующие пени и штрафы. К примеру, для отражения пеней по налогу на имущество применяется счет 0 303 12 000. Таким образом, аналитический учет по данному счету следует вести в разрезе начисленных сумм налога, пеней и штрафов;

- на счете 0 303 05 000 в составе прочих обязательных платежей в бюджет.

Учреждения решают самостоятельно, на каких счетах им отражать суммы пеней и штрафов по налогам. Эти счета нужно закрепить в учетной политике.

Контрольные вопросы

1. В каком случае организации платят налог на имущество?
2. На каких счетах отражаются расчеты по налогу на имущество?
3. В каких случаях организация освобождается от налога на имущество?
4. Как учитываются недоимки по налогам?
5. Как отражают в учете пени и штрафы по налогам?

10. Финансовое планирование

План финансово-хозяйственной деятельности

Планирование является важнейшим обязательным этапом любой деятельности, так как в ходе этого процесса происходит определение приоритетов развития. Финансовое планирование – это процесс обоснования финансовых отношений и движения соответствующих финансовых ресурсов на определённый период, оно является основной частью управления финансами. Объектом финансового планирования является финансовая деятельность субъектов хозяйствования и государства, а результат его – это составление финансовых планов. Поскольку само планирование является процессом, то основной его составляющей является временной фактор, иными словами – сроки планирования (табл. 42).

Таблица 42

Виды планирования

Формы планирования	Планирование доходов бюджетным учреждением	Планирование расходов бюджетным учреждением
Долгосрочное	Составление перспективного финансового плана развития доходной базы бюджетного учреждения	Определение приоритетов развития и финансирования
Среднесрочное	Определение видов и объёмов привлекаемого финансирования на основе перспективного плана развития доходной базы	Реализация инвестиционных проектов и программ
Краткосрочное	Составление прогноза поступлений по различным доходным источникам и закрепление их за конкретной статей расходов	Определение объёма расходов на инвестирование и текущих расходов на финансовый год, исходя из приоритетов развития и инвестиционных проектов

Основным финансовым планом бюджетного учреждения является смета доходов и расходов. В соответствие с Бюджетным кодексом РФ смета доходов и расходов бюджетного учреждения – это основной плановый документ, где отражаются все доходы и расходы бюджетного учреждения с поквартальным распределением.

В России сохранились сведения о сметах с 1645 года, в тот период составлялась общая смета отдельных городов, однако определённых правил по составлению этих смет тогда не было. При финансовом планирование за основу берутся требования финансовой политики, проводимой на том или ином этапе экономического развития. Например, в соответствии с Бюджетным посланием Президента РФ на 2007 год планируется оказать поддержку регионам, внедряющим в бюджетных учреждениях новую систему оплаты труда, основанную на подушевом финансирование и направленную на повышение доходов работников бюджетной сферы. Претендующее на получение бюджетных средств бюджетное учреждение в современных условиях должно формировать плановые параметры в своей деятельности, дающие представления об основных значимых для общества целях деятельности.

При планирование деятельности бюджетного учреждения на современном этапе развития исходят из определённых критериев:

1) соответствия поставленным целям;

2) возможности проверки;

3) наличия чёткой связи с основной деятельностью субъекта бюджетного планирования;

4) потенциальная достижимость цели.

Программно-целевой метод бюджетного планирования. Программно-целевой метод бюджетного планирования заключается в системном планировании выделения бюджетных средств в соответствии с утверждёнными целевыми программами, составленными для осуществления экономических и социальных задач.

В последнее десятилетие в нашей стране данный метод бюджетного планирования и финансирования неуклонно расширяется. Этому способствуют разработка и осуществление многих федеральных и региональных экономических, социальных программ.

В основе программно-целевого метода планирования лежат три основных понятия: цель, программа и ресурсы. Под целью понимается либо состояние, в котором сложная система должна оказаться в процессе управляемого развития, либо набор требований, которым в этом случае она должна удовлетворять. Программой называется упорядоченный комплекс мероприятий, направленных на достижение целей управления. Выполнение мероприятий, предусмотренных программой, связано с затратами различных ресурсов: материальных, финансовых, людских.

Финансовые ресурсы увязываются с целями развития и временем их достижения путем разработки многолетнего «скользящего» плана расходов. Каждый год плана корректируется на основе ожидаемого плана текущего года. Показатели при этом передвигаются (скользят) по многолетней шкале на год (следующий за отчетным) вперед. Плановые показатели первого предстоящего года являются директивными (обязательными для включения в бюджет соответствующего года), а последующих лет – ориентировочными.

Программно-целевое бюджетное планирование в Российской Федерации применяется в основном на федеральном уровне и осуществляется в форме федеральных целевых программ, а также Федеральной адресной инвестиционной программы. Порядок разработки и реализации федеральных целевых программ определяется правительством РФ.

Федеральная целевая программа может включать несколько подпрограмм, направленных на решение конкретных задач в рамках программы. В ходе использования программно-целевого планирования было разработано более 120 федеральных социальных, природоохранных и экологических программ.

Нормативный метод планирования расходов бюджетных учреждений. Планирование средств на финансирование бюджетных мероприятий, составление смет бюджетных учреждений в значительной мере основано на использовании нормативного метода планирования расходов и выплат.

Нормы устанавливаются законодательными или подзаконными актами. Такими нормами являются либо денежное выражение натуральных показателей удовлетворение социальных потребностей (например, нормы расходов на питание населения в бюджетных учреждений, обеспечение их медикаментами, мягким инвентарём и т. д.), либо нормы индивидуальных выплат (например, ставка заработной платы, размеры пособий, стипендий и т. д.), либо нормы, в основе которых лежат средние статистические величины расходов за ряд лет, а также материально-финансовые возможности общества в конкретном периоде (например, нормы на содержание помещений, учебных расходов и т. д.).

То есть, допустим, руководитель бюджетного учреждения утвердил приказом нормы расходов для расчёта плановых показателей.

Нормативный метод очень удобен для последующего анализа исполнения сметы расходов, поскольку можно по данным бюджетного учёта за каждый месяц вычислить отклонения от плановых показателей и выявить причины этих отклонений. В пояснительной записке к смете необходимо привести значения соответствующих нормативов с указанием порядка их установления.

Нормативно-законодательные акты по планированию бюджетных расходов по сметам доходов и расходов федерального бюджета учреждений образования. На современном этапе развития роль образования определяется задачами перехода России к правовому государству, к рыночной экономике, преодоление её накопившегося отставания от мировых тенденций экономического и общественного развития.

Базовыми принципами современной образовательной политики регламентированы Федеральными законами «Об образовании», «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», Национальной доктрине образования РФ до 2025 года.

В Федеральном законе «Об образовании» оно трактуется как целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, который предполагает констатацию гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов), удостоверяющих соответствующим документом. В соответствии со ст.120 ГК РФ учреждением считается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. В государственных и муниципальных образовательных учреждениях собственником выступает государство в виде федеральных, региональных и местных органов власти. На основе ФЗ РФ «Об образовании» финансирование образовательных учреждений призвано осуществляться по государственным и местным нормативам финансирования.

Привлечение внебюджетных источников финансирования в образовательную отрасль регламентировано серией законодательных актов, среди которых можно выделить Федеральные законы «Об образовании», «О общественных объединениях и общественных организациях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «О некоммерческих организациях» и др.

Таким образом, привлечение дополнительных источников на цели образования осуществляются путём:

- предпринимательской деятельности самого образовательного учреждения;

- взаимодействия с юридическими и физическими лицами, способными осуществлять благотворительную деятельность в пользу образовательного учреждения, либо выступать спонсором.

В соответствии с Федеральным законом РФ «Об образовании» платными могут быть только те образовательные услуги, которые не предусмотрены основными для данного учреждения программами, финансируемыми из бюджета. Основными направлениями реализации национального проекта «Образование» являются:

- приобретение для нескольких десятков вузов и тысячи школ лабораторного оборудования, программного обеспечения, проведение модернизации учебных классов и подготовка преподавателей;

- обеспечение доступа к Интернету как минимум 20 тыс. школ;

- возможность для военнослужащих срочной службы получать начальное профессиональное образование, а для контрактников - подготовиться к поступлению в вузы;

- учреждение не менее 5 тыс. индивидуальных грантов для школьников, студентов, молодых специалистов;

- обеспечение роста ежемесячной зарплаты квалифицированных научных сотрудников в среднем до 30 тыс. руб.;

- переход к нормативному финансированию учебного процесса, при котором бюджетные средства «следуют» за учащимися;

- дополнительное ежемесячное денежное вознаграждение за классное руководство (примерно 1 млн. учителей)

Нормативно-законодательные акты по планированию бюджетных расходов по сметам доходов и расходов федерального бюджета учреждений здравоохранения. Важнейшим элементом социального и экономического развития общества является медицинское обслуживание населения. Здравоохранение – одна из ведущих отраслей сферы обслуживания. Затраты общества на развитие здравоохранения имеют не только социальное, но и экономическое значение. В настоящее время модель финансового обеспечения здравоохранения включает:

- Нормативно – законодательные акты, регулирующие развитие здравоохранение в России;

- Конституция РФ ст. 41 (где записано, что «медицинская помощь в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения оказывается бесплатно)»;

- ФЗ РФ «О медицинском страховании граждан в РСФСР» с дополнениями и изменениями»;

- Бюджетный кодекс РФ;

- Программа государственных гарантий обеспечения населения бесплатной медицинской помощью;

- Методические рекомендации по порядку формирования и экономического обоснования территориальных программ государственных гарантий обеспечения граждан РФ бесплатной медицинской помощью;

- Программы лекарственного обеспечения. Реформа предполагает разработку и реализацию на региональном, городском уровнях целевых программ обеспечения населения медицинской помощью. Ведущими направлениями таких программ определены:

- обеспечение гарантированных объемов и повышение качества медицинской помощи;

- развитие высокоспециализированных видов медицинской помощи;

- оптимизация существующих и внедрение новых организационно- хозяйственных форм деятельности медицинских организаций в условиях бюджетно-страхового финансирования отрасли и формирование рынка медицинских услуг с участием негосударственных медицинских учреждений.

Необходимо дальнейшее реформирование систем функционирования и финансирования здравоохранения с привлечением механизма медицинского страхования, предусматривающего следующий порядок финансового взаимодействия субъектов в системе обязательного медицинского страхования (ОМС).

Нормативно-законодательные акты по планированию бюджетных расходов по сметам доходов и расходов федерального бюджета учреждений культуры. Правовая основа сохранения и развития культуры регламентирована Законом РФ от 9 октября 1992 г. № 3612-I «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (с изменениями и дополнениями).

Задачами законодательства Российской Федерации о культуре являются: обеспечение и защита конституционного права граждан

Российской Федерации на культурную деятельность; создание правовых гарантий для свободной культурной деятельности объединений граждан, народов и иных этнических общностей Российской Федерации; определение принципов и правовых норм отношений субъектов культурной деятельности; определение принципов государственной культурной политики, правовых норм государственной поддержки культуры и гарантий невмешательства государства в творческие процессы. Культурная деятельность – деятельность по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей. Государственная культурная политика (политика государства в области культурного развития) – совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры. Правительство Российской Федерации разрабатывает федеральные государственные программы сохранения и развития культуры, воплощающие культурную политику государства и пути ее реализации.

К полномочиям федеральных органов государственной власти в области культуры относятся:

- обеспечение прав и свобод человека в области культуры;
- установление основ федеральной культурной политики, принятие федерального законодательства в области культуры и федеральных государственных программ сохранения и развития культуры;
- правовое регулирование отношений собственности, основ хозяйственной деятельности и порядка распоряжения национальным культурным достоянием Российской Федерации;
- формирование федерального бюджета в части расходов на культуру;
- координация внешней политики в области культурного сотрудничества;
- определение принципов государственной политики в области подготовки кадров, занятости, оплаты труда, установление минимального размера ставок авторского вознаграждения по федеральным учреждениям культуры на основании перечня, утверждаемого Правительством Российской Федерации;

• создание единой государственной системы информационного обеспечения культурной деятельности в Российской Федерации;

• официальный статистический учет в области культуры;

• контроль за исполнением законодательства Российской Федерации о культуре;

• сохранение, использование, популяризация и государственная охрана объектов культурного наследия федерального значения.

К полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в области культуры относятся:

• охрана и сохранение объектов культурного наследия регионального значения;

• организация библиотечного обслуживания населения библиотеками субъектов Российской Федерации;

• создание и поддержка государственных музеев (за исключением федеральных государственных музеев, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации);

• организация и поддержка учреждений культуры и искусства (за исключением федеральных учреждений культуры и искусства, перечень которых утверждается Правительством Российской Федерации);

К полномочиям органов местного самоуправления поселений и городских округов в области культуры относятся:

• организация библиотечного обслуживания населения (за исключением обеспечения услугами библиотечного коллектора);

• создание условий для организации досуга и обеспечения жителей услугами организаций культуры;

• охрана и сохранение объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) местного (муниципального) значения, расположенных в границах соответствующего муниципального образования.

К полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов в области культуры относятся:

• организация библиотечного обслуживания (обеспечение услугами библиотечного коллектора).

Распределение полномочий в области культуры между городским округом, муниципальным районом и поселением определяется Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Нормативно-законодательные акты по планированию бюджетных расходов по сметам доходов и расходов федерального бюджета учреждений социального обеспечения. В соответствии с Конституцией РФ 1993 г., Российская Федерация провозглашена социальным государством. Его наиболее характерные черты отражаются в проводимой социальной политике, которая, согласно ст. 7 Конституции РФ, направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Социальная политика – это сфера практического осуществления важнейшей функции государства по созданию условий, обеспечивающих каждому члену общества реализацию его потребностей с учетом одобряемой обществом системы ценностей, а потому в центре социальной политики всегда находится человек, который одновременно выступает как ее цель, предмет и субъект. Что касается социального обеспечения населения, то она на современном этапе является важнейшим и приоритетным направлением социальной политики Российской Федерации, являясь системой принципов, методов, законодательно установленных государством социальных гарантий. В ст. 39 Конституции, в соответствии с которой каждому человеку гарантируется социальное обеспечение в случаях нетрудоспособности, для воспитания детей и в иных ситуациях, установленных законом. Каждый гражданин имеет право на социальную защиту. Конституция возлагает обязанность на государство создавать все необходимые условия для осуществления этого права. Она не только провозглашает право граждан на социальную защиту, но и четко определяет пути его реализации. Прежде всего, это: – обязательное пенсионное страхование работающих; – создания других фондов, являющихся источниками финансирования социальной защиты населения; – принятие федеральных законов, гарантирующих реализацию этих прав. В частности, 2 августа 1995г. был принят Федеральный закон «О социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов» с дополнениями и изменениями от 23.06.06 № 134. По степени концентрации законодательного материала данный закон можно рассматривать как нормативный акт кодификационного значения.

Он отличается актуальностью нормативного регулирования, особой емкой внутренней структурой (состоит из 7 глав, 40 статей), что обеспечивает единое согласованное нормативное регулирование отношений в области социального обслуживания указанной категории граждан.

Система социальной защиты населения на современном этапе включает в себя:

– социальное обеспечение;

– социальное страхование;

– социальную поддержку (помощь).

Осуществляется социальная защита граждан за счет федерального и местных бюджетов, специально создаваемых фондов социальной поддержки населения, негосударственных фондов. Кодификационным законом, нормы которого регулируют общественные отношения являются Основы законодательства Российской Федерации «Об охране здоровья граждан» от 22 июля 1993г. (в ред. Федерального закона от 02.02.2006 № 23-ФЗ, с изменениями, внесенными Указом Президента РФ от 24.12.1993 № 2288).

Контрольные вопросы

1. Какие виды планирования известны?
2. Какими нормативно-законодательными актами регулируется планирование бюджетных расходов по сметам доходов и расходов федерального бюджета?
3. В чем сущность нормативного метода планирования расходов бюджетных учреждений?
4. Назовите этапы планирование деятельности бюджетного учреждения.
5. Какие основные направления реализации национального проекта «Образование» выделяют?

Раздел II. Контроль в организациях бюджетной сферы

11. Эффективное управление процессами

Управление бухгалтерией

Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несет руководитель учреждения.

Главный бухгалтер несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности Исключением может быть случай, когда причиной нарушения является письменное распоряжение руководителя, с которым главный бухгалтер не согласен (п. 8 ст. 7 Федерального закона № 402-ФЗ)

Руководитель учреждения вправе ведение бухгалтерского учета и составление на его основе отчетности передать в соответствии с законодательством РФ по договору (соглашению) другому учреждению, организации (централизованной бухгалтерии) (п. 5 Инструкции № 157н).

За *грубое нарушение правил ведения бухгалтерского* учета и представления бухгалтерской отчетности, а также порядка и сроков хранения учетных документов ст. 15.11 КоАП РФ предусмотрено наложение административного штрафа на должностных лиц в размере от 2000 до 3000 руб.

Под грубым нарушением правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности понимается:

- занижение сумм начисленных налогов и сборов не менее чем на 10% вследствие искажения данных бухгалтерского учета;
- искажение любой статьи (строки) формы бухгалтерской отчетности не менее чем на 10% (ст. 15.11 КоАП РФ).

Руководители федеральных органов исполнительной власти и их территориальных органов в области применения мер принуждения за нарушения бюджетного законодательства Российской Федерации имеют право в соответствии с договорами (соглашениями) о предоставлении средств из федерального бюджета списывать в бесспорном порядке суммы предоставленных ими субсидий, использованных их получателями не по целевому назначению (п. 1 ст. 284 БК РФ).

В соответствии НК РФ грубое нарушение учреждением правил учета доходов, расходов и объектов налогообложения в течение одного налогового периода влечет взыскание штрафа в размере 10 000 руб., а в течение более чем одного налогового периода – в размере 30 000 руб. Те же деяния, если они повлекли занижение налоговой базы, влекут взыскание штрафа в размере 20% от суммы неуплаченного налога, но не менее 40 000 руб. (п. 3 ст. 120 НК РФ)

Под грубым нарушением правил учета доходов и расходов и объектов налогообложения понимается отсутствие первичных документов, счетов-фактур, регистров бухгалтерского учета или налогового учета, систематическое (два раза и более в течение календарного года) несвоевременное или неправильное отражение на счетах бухгалтерского учета, в регистрах налогового учета и в отчетности хозяйственных операций, денежных средств, материальных ценностей, нематериальных активов и финансовых вложений налогоплательщика.

Локальные документы

Первичный учетный документ является письменным свидетельством о совершении факта хозяйственной жизни, имеющим юридическую силу и не требующим дальнейших пояснений и детализаций.

Все хозяйственные операции, проводимые учреждением, должны оформляться оправдательными документами. Первичные учетные документы принимаются к учету, если они составлены по унифицированным формам, утвержденным согласно законодательству РФ правовыми актами уполномоченных органов исполнительной власти, а в документах, формы которых не унифицированы, должны содержаться следующие обязательные реквизиты:

- наименование документа;
- дата составления документа;
- наименование субъекта учета, составившего документ;
- содержание факта хозяйственной жизни;
- величина натурального и (или) денежного измерения факта хозяйственной жизни с указанием единиц измерения;
- наименование должности лица (лиц), совершившего (совершивших) сделку, операцию и ответственного (ответственных)

за правильность ее оформления, либо наименование должности лица (лиц), ответственного (ответственных) за оформление свершившегося события;

• подписи лиц с указанием их фамилий и инициалов либо иных реквизитов, необходимых для идентификации этих лиц.

Первичный учетный документ принимается к бухгалтерскому учету при условии наличия в нем всех реквизитов, предусмотренных унифицированной формой документа, и подписи руководителя субъекта учета или уполномоченных им на то лиц.

Например, первичным документом считают: платежное поручение, кассовый приходно-расходный ордер, товарную накладную и ряд других документов, доверенности, акты о приеме материала, требования-накладные.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит ответственность главного бухгалтера?
2. Какие предусмотрены штрафы за *грубое нарушение правил ведения бухгалтерского* учета и представления бухгалтерской отчетности?
3. Какие обязательные реквизиты должны содержаться в документах, формы которых не унифицированы?
4. Какие первичные документы оформляются в учреждении?
5. Чьи подписи должны стоять на первичных документах?

12. Ведомственный контроль учредителя

Контроль учредителя за деятельностью бюджетного учреждения в соответствии с ч. 5.1 ст. 32 Закона о некоммерческих организациях контроль за деятельностью бюджетных учреждений осуществляется:

• федеральными государственными органами, осуществляющими функции и полномочия учредителя,

- в отношении федеральных бюджетных учреждений;

• в порядке, установленном высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ,

- в отношении бюджетных учреждений субъекта РФ;

• в порядке, установленном местной администрацией муниципального образования, – в отношении муниципальных бюджетных учреждений.

Контроль за финансовой деятельностью учреждения представляет собой систему обязательных контрольных действий в части проверки законности, обоснованности, экономической эффективности и целесообразности использования денежных средств.

Контроль за финансовой деятельностью учреждения может включать в себя:

• контроль за правильностью ведения бухгалтерского учета и составления отчетности;

• анализ составления и исполнения плана финансово-хозяйственной деятельности;

• контроль за выполнением плановых (прогнозных) показателей результатов деятельности, анализ причин отклонения фактических показателей результатов деятельности от плановых (прогнозных);

• контроль за соблюдением порядка осуществления приносящей доход деятельности, предельных цен (тарифов) на оплату оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ);

• контроль за соблюдением требований, установленных Федеральными законами от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государ-

ственных и муниципальных нужд» и от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;

• контроль за состоянием дебиторской и кредиторской задолженностей. В ходе проведения контрольных мероприятий должностными лицами учредителя могут быть проверены следующие вопросы:

• наличие утвержденного в установленном порядке плана финансово-хозяйственной деятельности, обоснованность внесения в него изменений;

• сохранность денежных средств и бланков строгой отчетности, полнота и своевременность оприходования наличных денег в кассу, правомерность списания денежных средств, оформления приходных и расходных денежных документов, соблюдение порядка ведения кассовых операций, установленного лимита остатка наличных денег в кассе;

• правомерность банковских операций, соответствие остатков средств, указанных в выписках из лицевых счетов, данным бухгалтерского учета;

• правомерность образования и использования фонда оплаты труда, в том числе на премирование и материальную помощь;

• соблюдение установленного порядка выдачи авансов под отчет;

• соблюдение установленного порядка осуществления государственных закупок;

• обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, полнота учета материальных ценностей, наличие письменных договоров с ответственными лицами о полной материальной ответственности, правильность ведения учета и оформления документов по приемке и выдаче материальных ценностей материально ответственными лицами, соответствие этих данных данным бухгалтерского учета;

• правомерность и эффективность использования средств на хозяйственные расходы, услуги связи, коммунальные услуги, охрану, аренду помещений, полнота возмещения арендаторами затрат учреждения на коммунальные, эксплуатационные и административно-хозяйственные услуги по помещениям, сданным в аренду;

• состояние дебиторской и кредиторской задолженности на отчетные даты, правомерность расчетов по взаимным обязательствам, реальность кредиторской и дебиторской задолженности по срокам и характеру ее возникновения, наличие актов сверок, эффективность мер, принимаемых к взысканию дебиторской и погашению кредиторской задолженности, соблюдение установленных норм авансовых платежей;

• правомерность расходования средств, выделенных на проведение ремонтно – строительных работ;

• достоверность ведения бухгалтерского учета и отчетности, соответствие данных синтетического и аналитического учета, бухгалтерской отчетности и данных учета.

Контроль за использованием имущества.

В силу ч. 3 ст. 213 ГК РФ коммерческие и некоммерческие организации, кроме государственных и муниципальных предприятий и государственных (муниципальных) учреждений, являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами), а также имущества, приобретенного этими юридическими лицами по иным основаниям. Все имущество государственных (муниципальных) учреждений закрепляется за ними на праве оперативного управления согласно требованиям ГК РФ. Собственником имущества учреждения является соответственно РФ, субъект РФ, муниципальное образование. То есть все имущество государственных (муниципальных) учреждений является государственной или муниципальной собственностью. Земельный участок, необходимый для выполнения учреждением своих уставных задач, предоставляется ему на праве постоянного (бессрочного) пользования.

Бюджетное учреждение без согласия собственника не вправе распоряжаться особо ценным движимым имуществом, закрепленным за ним собственником или приобретенным за счет средств, выделенных ему собственником на приобретение такого имущества, и недвижимым имуществом. Остальным имуществом, находящимся у него на праве оперативного управления, бюджетное учреждение может распоряжаться самостоятельно (ч. 3 ст. 298 ГК РФ). При осуществлении контроля за использованием бюджетным учреждением имущества изучаются (проверяются) следующие вопросы:

• обеспечение правомерного и эффективного использования движимого и недвижимого имущества;

• внесение в реестр имущества зданий и сооружений, находящихся в оперативном управлении, а также иного движимого и недвижимого имущества;

• государственная регистрация имущества согласно требованиям действующего законодательства;

• использование земельных участков, находящихся в аренде или пользовании учреждения, соответствие фактической площади земельного участка данным реестра федерального имущества, закрепленного за проверяемым учреждением и используемого для обеспечения уставной деятельности, наличие несанкционированных построек на земельном участке, других случаев несанкционированного использования земельных участков;

• наличие согласованного решения учредителя и органа по управлению государственным (муниципальным) имуществом о предоставлении имущества в аренду;

• наличие заключенных договоров на сдачу в аренду нежилых помещений, их государственная регистрация;

• соблюдение требований о проведении конкурсных процедур при предоставлении имущества в аренду;

• соответствие заключенных договоров на аренду законодательству РФ;

• наличие договоров на возмещение предоставленных коммунальных услуг, полнота и своевременность поступления указанного возмещения;

• законность использования арендующими организациями площадей, соблюдение условий договоров;

• соответствие фактически занимаемой площади и сданного в аренду имущества условиям заключенных договоров;

• правильность определения размера арендной платы, полнота и своевременность ее внесения;

• полнота и своевременность применения штрафных санкций за нарушение условий заключенных договоров;

• наличие актов сверки расчетов с дебиторами и кредиторами по арендной плате. Контроль за выполнением государственного (муниципального) задания по оказанию государственных (муниципальных) услуг (выполнению работ).

Согласно ст. 6 БК РФ государственное (муниципальное) задание представляет собой документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ). Порядок формирования государственного (муниципального) задания и порядок финансового обеспечения выполнения этого задания определяются (п. 7 ст. 9.2 Закона о некоммерческих организациях):

- Правительством РФ – в отношении федеральных бюджетных учреждений. В настоящее время указанный порядок регламентирован Постановлением Правительства РФ от 02.09.2010 № 671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания»;
- высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ – в отношении бюджетных учреждений субъекта РФ;
- местной администрацией муниципального образования – в отношении муниципальных бюджетных учреждений.

Контроль за соответствием деятельности учреждения целям, предусмотренным его учредительными документами. Напомним, что бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная РФ, субъектом РФ или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах (п. 1 ст. 9.2 Закона о некоммерческих организациях). Кроме выполнения государственного (муниципального) задания и обязательств, бюджетные и автономные учреждения вправе проводить работы, оказывать услуги, относящиеся к их основной деятельности, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами.

Также они могут осуществлять иные виды деятельности (помимо основных), однако это возможно лишь в случаях, когда эта деятельность служит достижению целей, ради которых учреждения

были созданы. Необходимо отметить, что исчерпывающий перечень видов деятельности, которые бюджетное учреждение вправе осуществлять, должен быть закреплен в уставе учреждения. Контроль за обеспечением учреждением публичности деятельности, а также доступности, в том числе информационной, оказываемых услуг.

В соответствии с п. 3.3 ст. 32 Закона о некоммерческих организациях бюджетное учреждение обеспечивает открытость и доступность следующих документов:

- учредительных документов учреждения, в том числе внесенных в них изменений;
- свидетельства о государственной регистрации;
- решения учредителя о создании учреждения;
- решения учредителя о назначении руководителя учреждения;
- положения о филиалах, представительствах учреждения;
- плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения;
- годовой бухгалтерской отчетности учреждения;
- сведений о проведенных в отношении учреждения контрольных мероприятиях и их результатах;
- государственного (муниципального) задания на оказание услуг (выполнение работ);
- отчета о результатах своей деятельности и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой контроль за финансовой деятельностью учреждения?
2. Что включает в себя контроль за финансовой деятельностью учреждения?
3. Кем осуществляется контроль за использованием имущества бюджетного учреждения?
4. В соответствии с какими нормативами осуществляется контроль учредителя за деятельностью бюджетного учреждения?
5. Какие документы бюджетного учреждения могут быть открытыми и доступными?

13. Государственный (муниципальный) контроль

Предметом федерального государственного контроля (надзора) в области связи является соблюдение юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями и физическими лицами обязательных требований в области связи, установленных настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами и принимаемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами (за исключением обязательных требований, отнесенных к предмету федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей), обязательных требований к обеспечению доступности для инвалидов объектов социальной, инженерной и транспортной инфраструктур и предоставляемых услуг, а также лицензионных требований в области связи.

Федеральный государственный контроль (надзор) в области связи регулируется Федеральным законом от 31 июля 2020 года № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», за исключением контрольных (надзорных) мероприятий, проводимых без взаимодействия с контролируемым лицом.

Сведения о причинении вреда (ущерба) или об угрозе причинения вреда (ущерба) охраняемым законом ценностям, выявленные в ходе проведения мероприятий без взаимодействия с контролируемым лицом, являются основанием для принятия решения о проведении контрольного (надзорного) мероприятия в соответствии со статьей 60 Федерального закона от 31 июля 2020 года № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации».

Положение о федеральном государственном контроле (надзоре) в области связи, в том числе порядок организации и осуществления контрольных (надзорных) мероприятий, проводимых без взаимодействия с контролируемым лицом, утверждается Правительством Российской Федерации.

Объектами государственного (муниципального) финансового контроля являются (ст.266.1 БК РФ):

- главные распорядители (распорядители, получатели) бюджетных средств, главные администраторы (администраторы) доходов бюджета, главные администраторы (администраторы) источников финансирования дефицита бюджета;

- финансовые органы (главные распорядители (распорядители) и получатели средств бюджета, которому предоставлены межбюджетные трансферты) в части соблюдения ими целей, порядка и условий предоставления межбюджетных трансфертов, бюджетных кредитов, предоставленных из другого бюджета бюджетной системы Российской Федерации, а также достижения ими показателей результативности использования указанных средств, соответствующих целевым показателям и индикаторам, предусмотренным государственными (муниципальными) программами;
- государственные (муниципальные) учреждения;
- государственные (муниципальные) унитарные предприятия;
- государственные корпорации и государственные компании;
- хозяйственные товарищества и общества с участием публично-правовых образований в их уставных (складочных) капиталах, а также коммерческие организации с долей (вкладом) таких товариществ и обществ в их уставных (складочных) капиталах;
- юридические лица (за исключением государственных (муниципальных) учреждений, государственных (муниципальных) унитарных предприятий, государственных корпораций (компаний), публично-правовых компаний, хозяйственных товариществ и обществ с участием публично-правовых образований в их уставных (складочных) капиталах, а также коммерческих организаций с долей (вкладом) таких товариществ и обществ в их уставных (складочных) капиталах), индивидуальные предприниматели, физические лица в части соблюдения ими условий договоров (соглашений) о предоставлении средств из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации, государственных (муниципальных) контрактов, а также контрактов (договоров, соглашений), заключенных в целях исполнения указанных договоров (соглашений) и государственных (муниципальных) контрактов, соблюдения ими целей, порядка и условий предоставления кредитов и займов, обеспеченных государственными и муниципальными гарантиями, целей, порядка и условий размещения средств бюджета в ценные бумаги таких юридических лиц;
- органы управления государственными внебюджетными фондами;
- юридические лица, получающие средства из бюджетов государственных внебюджетных фондов по договорам о финансовом обеспечении обязательного медицинского страхования;

- кредитные организации, осуществляющие отдельные операции с бюджетными средствами, в части соблюдения ими условий договоров (соглашений) о предоставлении средств из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации.

Порядок осуществления полномочий органами внешнего государственного (муниципального) финансового контроля по внешнему государственному (муниципальному) финансовому контролю определяется соответственно федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации, муниципальными правовыми актами представительных органов муниципальных образований.

Полномочиями органов внешнего государственного (муниципального) финансового контроля по осуществлению внешнего государственного (муниципального) финансового контроля являются:

- контроль за соблюдением бюджетного законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения, в ходе исполнения бюджета;
- контроль за достоверностью, полнотой и соответствием нормативным требованиям составления и представления бюджетной отчетности главных администраторов бюджетных средств, квартального и годового отчетов об исполнении бюджета;
- контроль в других сферах, установленных Федеральным законом от 5 апреля 2013 года № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» и Федеральным законом от 7 февраля 2011 года № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований».

Полномочиями Федерального казначейства (финансовых органов субъектов Российской Федерации или муниципальных образований) по осуществлению внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля при санкционировании операций являются:

- контроль за непревышением суммы по операции над лимитами бюджетных обязательств и (или) бюджетными ассигнованиями;
- контроль за соответствием содержания проводимой операции коду бюджетной классификации Российской Федерации, указанному в платежном документе, представленном в Федеральное казначейство получателем бюджетных средств;
- контроль за наличием документов, подтверждающих возникновение денежного обязательства, подлежащего оплате за счет средств бюджета;

- контроль за соответствием сведений о поставленном на учет бюджетном обязательстве по государственному (муниципальному) контракту сведениям о данном государственном (муниципальном) контракте, содержащемся в предусмотренном законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд реестре контрактов, заключенных заказчиками.

Порядок осуществления полномочий органами внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля по внутреннему государственному (муниципальному) финансовому контролю определяется соответственно федеральными законами, нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, муниципальными правовыми актами местных администраций, а также стандартами осуществления внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля.

Полномочиями органов внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля по осуществлению внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля являются:

- контроль за соблюдением бюджетного законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения;
- контроль за полнотой и достоверностью отчетности о реализации государственных (муниципальных) программ, в том числе отчетности об исполнении государственных (муниципальных) заданий.

Контрольные вопросы

1. Перечислите объекты государственного (муниципального) финансового контроля?
2. Что является предметом федерального государственного контроля (надзора)?
3. Какие полномочия органов внешнего государственного (муниципального) финансового контроля известны?
4. Какие полномочия Федерального казначейства (финансовых органов субъектов Российской Федерации или муниципальных образований) можете перечислить?
5. Какой порядок осуществления полномочий органами внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля?

14. Внутренний контроль в бюджетном учреждении

Особенности внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении

В системе финансового управления БУ внутренний финансовый контроль учреждения (далее – ВФК) выполняет сквозную роль. Пронизывая все управленческие процессы, контроль гарантирует оптимальное использование ресурсов, выявляет слабые стороны деятельности, способствует устойчивости БУ в быстро меняющихся внешних условиях. Правовые основы организации внутреннего контроля в БУ. Внутренний финансовый контроль учреждения представляет собой деятельность БУ, органов его управления, подразделений и сотрудников, призванную обеспечить эффективность и результативность финансово-хозяйственной работы, достоверность финансовой отчетности, соблюдение действующего законодательства и требований регулирующих органов. Обязательный порядок организации (осуществления) бюджетными учреждениями внутреннего финансового контроля установлен ст. 19 Закона о бухучете и п. 6 Инструкции по применению Единого плана счетов. Сведения о результатах мероприятий внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля включаются в пояснительную записку к балансу учреждения (п. 56 Инструкции № 33н).

Формы и способы осуществления ВФК

ВФК проводится по линии административного и осуществление внутреннего финансового контроля. Административный контроль состоит в обеспечении проведения операций только уполномоченными на то лицами и в строгом соответствии с определенными БУ полномочиями и процедурами принятия решений по проведению операций. Финансовый контроль учреждения состоит в обеспечении проведения операций в строгом соответствии с нормативными и локальными актами и адекватного отражения этих операций в учете и отчетности. Административный и финансовый контроль осуществляется в предварительном, текущем и последующем порядке. Предварительный контроль направлен на предотвращение

возможных нарушений и потому проводится до момента совершения финансовых операций. К его мероприятиям относятся формирование планов финансово-хозяйственной деятельности, проверки обоснованности закупок, согласование условий договоров. Кроме службы ВФК в предварительном контроле участвуют плановые, экономические, юридические службы БУ. Текущий контроль выполняется на стадии совершения операции и призван обеспечить проведение финансовых операций уполномоченными лицами в порядке, установленном локальными актами БУ. Кроме службы ВФК данный контроль осуществляет бухгалтерия БУ. Последующий контроль производится по результатам финансово-хозяйственной деятельности БУ за определенный период. Этот тип контроля, как правило, является исключительной компетенцией службы ВФК. Формами последующего контроля являются камеральная проверка (по месту работы службы ВФК, а не проверяемого подразделения), выездная проверка (по месту нахождения объекта проверки). При проведении контрольных мероприятий используются сплошной и выборочный способы. При сплошном способе контрольные действия осуществляются в отношении каждой проведенной операции. При выборочном способе – в отношении отдельных операций и действий. Контрольные действия делятся на визуальные, автоматические и смешанные. Первые выполняются без использования прикладных программных средств автоматизации, вторые – с использованием таких средств без участия должностных лиц, третьи – с использованием таких средств с участием должностных лиц.

В силу ст. 19 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» бюджетные учреждения наравне с другими экономическими субъектами обязаны организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни. Чтобы помочь в исполнении названной нормы, Минфин подготовил и опубликовал Информацию № ПЗ-11/2013. Как указано в ее тексте, данные рекомендации не распространяются на организации сектора государственного управления, но это не означает отсутствия методологической ценности документа для БУ. В частности, Информацию № ПЗ-11/2013 можно использовать при разработке мер по пресечению злоупотреблений персонала, при формировании органов, ответственных за ВФК, для самооценки уровня ВФК. Также руководителям БУ стоит узнать, какие факторы снижают эффективность ВФК. К ним Информация № ПЗ-11/2013

относит: а) изменение экономической конъюнктуры или законодательства, возникновение новых обстоятельств вне сферы влияния руководства экономического субъекта; б) превышение должностных полномочий руководством или иным персоналом экономического субъекта, включая сговор персонала; в) возникновение ошибок в процессе принятия решений, осуществления фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета, в том числе составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Методология внутреннего финансового контроля в бюджетной сфере

Обязательность контроля в бюджетной сфере установлена ст. 160.2-1 БК РФ. Контроль производится на уровне главных распорядителей (распорядителей) бюджетных средств, главных администраторов (администраторов) доходов бюджета, главных администраторов (администраторов) источников финансирования дефицита бюджета. Контроль организуется в соответствии с правилами, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 17.03.2014 № 193 (далее – Правила № 193). Согласно этим правилам необходим и внутренний финансовый контроля исполнителями и руководителями структурных единиц, и внутренний финансовый аудит функционально независимым подразделением. В развитие Правил № 193 Минфин разработал следующие методические рекомендации:

- по осуществлению внутреннего финансового контроля;
- по осуществлению внутреннего финансового аудита.

Вышеуказанные документы носят рекомендательный характер и направлены на оказание помощи главным администраторам (администраторам) бюджетных средств при осуществлении внутреннего финансового контроля, аудита. Как видно, напрямую эти документы бюджетных учреждений не касаются, однако дают руководителям БУ наглядное представление о том, как организуется контроль вышестоящими органами, и предоставляют богатую методологическую базу для построения собственной системы ВФК. В частности, рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля могут быть применены в рамках предварительного и текущего контроля; рекомендации по осуществлению внутреннего

финансового аудита – в рамках последующего контроля, под которым подразумевается проведение проверок. В равной степени к системе ВФК могут быть приспособлены предлагаемые Правилами № 193 методы контроля. Так, высокую эффективность при предварительном и текущем контроле могут показать самоконтроль, контроль по уровню подчиненности, смежный контроль. Самоконтроль осуществляется сплошным способом должностным лицом путем проверки каждой выполняемой им операции на соответствие требованиям нормативных правовых актов, а также путем оценки причин, негативно влияющих на совершение операции. Контроль по уровню подчиненности осуществляется руководителем путем подтверждения (согласования) операций, осуществляемых подчиненными должностными лицами, сплошным способом или путем проверки в отношении отдельных операций (группы операций) выборочным способом. Смежный контроль осуществляет сплошным и (или) выборочным способом руководитель подразделения путем согласования (подтверждения) операций, осуществляемых должностными лицами других структурных подразделений. Как показывает опыт в области ВФК, недостаточность реагирования на обнаруженные при проведении процедур контроля нарушения является основной причиной рецидива. Поэтому особую значимость Правила № 193 придают мерам, предлагаемым для устранения обнаруженных нарушений. Итак, согласно Правилам № 193 данные меры должны быть направлены на следующее:

1) обеспечение применения эффективных автоматических контрольных действий в отношении отдельных операций и (или) устранение недостатков, используемых прикладных программных средств автоматизации контрольных действий, а также исключение неэффективных автоматических контрольных действий;

2) изменение технологии ВФК в целях увеличения способности процедур ВФК снижать вероятность возникновения событий, негативно влияющих на выполнение внутренних процессов;

3) уточнение прав доступа пользователей к базам данных, вводу и выводу информации из автоматизированных информационных систем, а также регламента взаимодействия пользователей с информационными ресурсами;

4) изменение внутренних стандартов, в том числе учетной политики БУ;

5) уточнение прав по формированию первичных учетных документов, а также прав доступа к записям в регистры бухгалтерского учета;

6) устранение конфликта интересов у должностных лиц, осуществляющих ВФК;

7) проведение служебных проверок и применение мер материальной и (или) дисциплинарной ответственности к виновным должностным лицам;

8) ведение эффективной кадровой политики.

Контрольные вопросы

1. Что такое внутренний финансовый контроль учреждения?
2. Какие формы осуществления ВФК вам известны?
3. Какие способы осуществления ВФК вам известны?
4. Какие методические рекомендации уже разработаны Минфином по ВФК?
5. Каким способом осуществляется смежный контроль?

Раздел III. Управление финансами в организациях бюджетной сферы

15. Сущность и функции финансов

Сущность и функции финансов. Возникновение и этапы развития финансов

Чем отличаются деньги от финансов? Специалист должен четко представлять себе причины, разграничивающие сферы денежных и финансовых отношений, категории государственных финансов, финансов предприятий и финансов в широком смысле этого слова. Деньги – категория более древняя, чем финансы. В различных формах деньги появились уже на заре развития человечества как стихийно выделившийся товар, играющий роль всеобщего эквивалента. Понятие финансов возникло с зарождением государства.

Государство уже в рабовладельческом обществе выполняло некоторые общественные функции: содержание войска для охраны границ и ведения войн, обеспечение общественного порядка, сохранение власти, осуществление построек общественных зданий и дорог и т. д. Таким образом, даже на этом этапе развития государство предоставляло определенные «общественные блага» для своих граждан. Для их создания государству требовались определенные ресурсы. Основными источниками доходов рабовладельческих государств служили контрибуции, военная добыча, натуральные налоги и личные повинности. С развитием государства его потребности возрастали, и для их удовлетворения были необходимы соответствующие ресурсы. Так возникли налоги, первоначально в натуральной (подати), а затем и в денежной форме.

Итак, соединение двух клеточек (источников) – государства и налогов в денежной форме – порождает феномен государственных (публичных) финансов. Это произошло в результате отделения государственной казны от собственности монарха (в Европе в XVI-XVII вв.) и перехода в основном к денежной (стоимостной) форме взимания налогов с порождением соответствующего фискального аппарата. В этот период возник и стал применяться термин «финансы». Этимологически он происходит от латинских слов «finis» (конец, срок уплаты денежной суммы по сделке) и «financia»

(наличность, доход). В средневековой латыни эти слова употребляли для обозначения срока платежа и документов, доказывающих погашение долга по окончании сделки. Сначала во Франции, а с конца XVII в. и в других европейских государствах под словом «финансы» стали понимать всю совокупность денежного хозяйства государства, его доходы, расходы и долги. В XVIII в. этот термин пришел и в Россию. До начала XX в. он применялся в сравнительно узком смысле, обозначая именно государственные финансы.

Таким образом, если деньги – всеобщий эквивалент, измеряющий затраты труда и других ресурсов производителей, то финансы (в категорийном понятии) – совокупность денежных (стоимостных) отношений (связей) по формированию и использованию различных денежных фондов.

Человечество задолго до этого имело деньги, товарно-денежные отношения, государственное устройство. Почему только в средние века возникли данное явление и термин «финансы»?

Предпосылка первая. Именно в Центральной Европе в результате первых буржуазных революций хотя и сохранились монархические режимы, но власть монархов была значительно урезана и самое главное – произошло отторжение главы государства (монарха) от казны. Возник общегосударственный фонд денежных средств – бюджет, которым глава государства не мог единолично пользоваться.

Предпосылка вторая. Формирование и использование бюджета стало носить системный характер, т. е. возникли системы государственных доходов и расходов с определенным составом, структурой и законодательным закреплением. Основные группы расходной части бюджета практически не изменились в течении многих столетий. Уже тогда были обозначены четыре направления расходов: на военные цели, управление, экономику¸ социальные нужды.

Предпосылка третья. Налоги в денежной форме приобрели преимущественный характер, тогда как ранее доходы государства формировались главным образом за счет натуральных податей и трудовых повинностей.

Можно выделить два этапа развития финансов.

1 этап – неразвернутая форма финансов, которой был присущ непроизводительный характер, т. е. основная масса денежных средств (2/3 бюджета) расходовались на военные цели и практиче-

ски не оказывала воздействия на экономику. Этому этапу свойственна узость финансовой системы, т. к. она состояла из одного звена – бюджетного, и количество финансовых отношений ограничено. Все они были связаны с формированием и использованием бюджета.

В настоящее время независимо от политического и экономического устройства того или иного государства, финансы вступили в новый этап своего развития – 2 этап. Это обусловлено много-звенностью финансовых систем, высокой степенью воздействия на экономику, большим разнообразием финансовых отношений. На этом этапе финансы становятся одним из важнейших орудий косвенного воздействия на отношения общественного воспроизводства: воспроизводства материальных благ, рабочей силы и производительных отношений.

Сущность финансов

Отличительным признаком финансов как экономической категории является то, что они имеют денежную форму выражения. Деньги являются обязательным условием существования финансов. Другим важным признаком финансов является их связь с формированием финансовых ресурсов. Посредством финансов на стадии распределения общественного продукта образуются денежные доходы и накопления участников общественного воспроизводства. Впоследствии при распределении доходов и накоплений образуются фонды денежных средств, имеющих целевое назначение, формируются производственные и социальные денежные фонды, как централизованные (находятся в распоряжении государства), так и децентрализованные (находятся в распоряжении предприятий, учреждений, организаций).

Исследование экономической природы финансов позволяет определить эту экономическую категорию следующим образом.

Финансы – совокупность денежных отношений (связей), регламентированных государством по поводу формирования и использования различных денежных фондов в процессе их образования и распределения в целях обеспечения благосостояния населения, социального мира и экономического роста.

Финансы – неотъемлемый элемент воспроизводства на всех уровнях хозяйствования, они необходимы и самому низкому звену,

т. е. предприятиям, организациям, и самому государству. Необходимость финансов обусловлена существованием товарно-денежных отношений, в процессе которых возникают финансовые отношения.

Финансовые отношения – это такие отношения, которые обладают признаками, по которым их можно выделить из разряда других возможных денежных отношений. Финансы всегда опосредованы правовыми актами, регулирующими денежные отношения.

Финансы имеют своей природой денежные отношения, однако одно только движение денежных средств между объектами не раскрывает всей сущности финансов. Для этого нужно рассмотреть свойственные финансам отношения, также возникающие между объектами.

Функции финансов

Поскольку сущность финансов проявляется в распределительных отношениях, то одной из функций этой экономической категории является *распределительная.* Эта функция осуществляется во всех сферах общественной жизни: в материальном производстве, в нематериальной сфере, в сфере обращения.

Субъектами распределения на микроуровне выступают юридические и физические лица, на макроуровне – государство. Объектами распределения служат ВВП и НД в денежной форме.

С помощью распределительной функции осуществляется распределение новой стоимости (на микроуровне) и перераспределение этой стоимости (на макроуровне).

В результате распределения ВВП и НД создаются доходы общества.

Второй важнейшей функцией финансов является *контрольная.* Контрольная функция тесно связана с распределительной функцией, одна без другой существовать не может. Распределительные процессы создают основу для контроля за пропорциями распределения с целью соблюдения экономических интересов всех участников воспроизводства. С помощью контрольной функции проверяются правильность и своевременность формирования фондов денежных средств, обоснованность направлений их расходования, эффективность использования. С помощью контрольной функции финансов сравниваются однородные экономические процессы,

определяется их результативность и эффективность всего воспроизводственного процесса в целом. Сфера действия контрольной функции не ограничивается лишь распределительной стадией воспроизводственного процесса, она распространяется также на стадии производства, обмена и потребления.

Регулирующая функция тесно связана с вмешательством государства с помощью финансов в процесс воспроизводства.

На микроуровне (предприятие) эта функция стимулирует его деятельность, создавая различные фонды, которые способствуют улучшению качества производственного процесса, увеличению его объема, улучшению материального положения работающих.

На макроуровне (государство) эта функция, используя государственные расходы, налоги, госкредит, достигает таких же результатов.

Распределительная и регулирующая функции выражают общественное назначение именно категории государственных финансов. Но при этом устойчивое формирование доходов государства и их эффективно использование обеспечиваются соответствующей организацией контроля.

Финансы в общественном воспроизводстве

Процесс воспроизводства включает четыре стадии: производство, распределение, обмен, потребление. Они обязательны, потому что без любой из них процесс воспроизводства будет прерван. Однако распределение является важнейшей стадией воспроизводственного процесса.

Если исходить из общественного назначения *государственных финансов*, то их роль наиболее значительна на стадии распределения. На этой стадии воспроизводственного процесса активнее проявляются все общественные интересы и, соответственно, все их противоречия.

Распределению подлежит результат стадии производства – *совокупный общественный продукт (СОП).* СОП состоит из двух основных частей:

1) стоимости израсходованных на производство продукции средств производства: орудий и предметов труда *(С);*

2) национального дохода: стоимости рабочей силы и прибавочного продукта (V и *m).*

На первой стадии распределения СОП делится на *C* и *V* + *m,* а на второй национальный доход (*V* + *m)* – на фонд накопления и фонд потребления. Но еще до наступления второй стадии в распределительный процесс *«вмешивается» государство,* изымая часть индивидуальных и коллективных доходов через такие экономические инструменты, как налоги, займы, страховые платежи.

Соотношение между фондами накопления и потребления очень индивидуально. Оно зависит как от временного фактора, так и от особенностей субъектов воспроизводственного процесса, включая государство. На величину потребления влияние оказывают уровень технологий, коммуникаций, государственное устройство, авторитет общественных движений и др.

Фонд накопления состоит из двух частей, предназначенных для *расширения воспроизводства* и *образования резервных фондов.* На этой стадии участие финансов проявляется через государственные вложения в экономику и создание государственных резервов и страховых фондов.

Фонд потребления также состоит из двух частей: фонда *общественного* потребления и *фонда личного* потребления. Соотношение между ними для отдельных государств зависит от государственного устройства, традиций и т. д. Там, где государство берет на себя часть расходов на просвещение, здравоохранение, социальное обеспечение, фонд общественного потребления превалирует в общей величине фонда потребления. Здесь важно понять тенденцию: *чем выше доля общественных, тем ниже доля личных фондов потребления.*

Понятие финансовой системы, ее звенья и элементы

Функции и роль финансов реализуются через финансовую систему, с помощью которой осуществляется распределение и перераспределение денежных средств в экономике страны. Финансовая система представляет собой встроенный элемент экономической системы, обслуживающий субъекты экономики, обладающие избытком или недостатком денежных средств.

Финансовая система России в целом состоит из *двух укрупненных сфер* (децентрализованных и централизованных). В зависимости от конкретных методов формирования доходов и денежных фондов они в свою очередь делятся на звенья (рис. 1).

Денежные потоки связывают части финансовой системы в единое целое. По сложности различают односторонние, двусторонние и многосторонние денежные потоки.

В односторонних потоках денежные средства идут в одном направлении. Например, перечисленные средства из федерального бюджета РФ идут в Пенсионный фонд для финансирования его расходов.

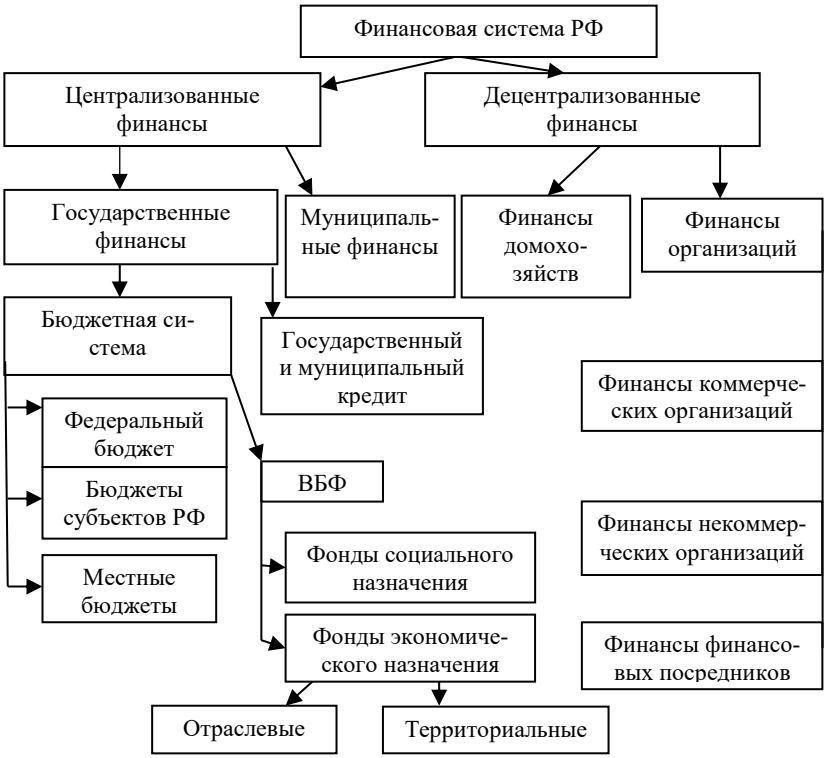


Рис. 1. Финансовая система РФ

Двусторонний денежный поток предполагает движение денежных средств между двумя звеньями или звеном и сферой, которая не включает данное звено, в прямом и обратном направлениях. Так, в бюджет поступают от предприятий налоги, но при определенных

условиях предприятия могут получить бюджетные средства в виде субсидий или кредита.

Многосторонние потоки одновременно охватывают различные части финансов и текут в разных направлениях. Бюджет домашнего хозяйства формируется за счет доходов из разных источников (предприятия – глава или другой член семьи получает зарплату в данном предприятии, бюджета – трансфертные платежи); с другой стороны, домохозяйство платит налоги в бюджеты, во внебюджетные фонды.

В России функционируют две сферы финансовой системы: централизованные (государственные) финансы и децентрализованные финансы.

Централизованные финансы – важная часть финансовой системы. Они находятся в собственности государства и в соответствии с Бюджетным кодексом, функционирующим с 1 января 2000 г. и составляют бюджетную систему (федеральный, региональные, местные бюджеты и внебюджетные специальные фонды).

Федеральный бюджет РФ и консолидированные бюджеты субъектов РФ образуют консолидированный бюджет РФ, а бюджет субъекта РФ и бюджеты муниципальных образований на его территории формируют консолидированный бюджет субъектов РФ.

Федеральному бюджету РФ принадлежит ведущая роль, он обеспечивает финансовыми ресурсами решение общенациональных задач. На его долю приходится 62% всех доходов консолидированного бюджета РФ.

Децентрализованные финансы составляют основу финансовой системы, так как именно в сфере материального производства формируется преобладающая часть финансовых ресурсов страны. Децентрализованные финансы объединяют финансы коммерческих и некоммерческих предприятий (организаций), финансы домашнего хозяйства.

Решающую роль среди децентрализованных финансов играют финансы коммерческих предприятий, организаций, участвующие в создании всех денежных фондов страны. От их состояния зависит общее финансовое положение Российской Федерации и, следовательно, выполнение всех намеченных экономических и социальных программ.

В условиях рыночной экономики финансовые отношения предприятий, организаций могут эффективно функционировать

на основе ряда принципов – самостоятельности в принятии хозяйственных решений, самофинансированной предпринимательской деятельности и др. Выполнение этих принципов обусловливает стабильность всей финансовой системы.

Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов становится прибыль.

Итак, *финансовая система* представляет собой совокупность финансовых отношений, выступающих в виде взаимосвязанных и взаимодействующих категорий, звеньев, сфер, которые распределяют и используют фонды денежных средств хозяйствующих субъектов, домохозяйств, государства, а также специальных финансовых институтов.

История развития финансовой системы РФ

Финансовая система Руси стала складываться еще в IX веке. Предшественниками финансовых органов были княжеские казначеи, основным источником дохода княжеской казны – дань.

Начало финансовых преобразований в России связано с именем Петра I. Во главе финансового управления был поставлен Сенат. Для заведования доходами государства специальным указом учредили Камер-коллегию. В 1699 году Петр I взялся за сбор долгов, для этого создается Бурмистрская палата. В 1701 году создали Ближнюю Канцелярию, которая вела учет доходов и расходов казны.

Во время правления Екатерины II при Сенате была учреждена Экспедиция о государственных доходах. Екатерина II получила первый в истории России государственный заем в Голландии.

История финансовой системы Российской империи начинается 8 сентября 1802 года, когда высочайшим манифестом императора Александра I были созданы первые 8 министерств, среди которых особое место отводилось Министерству финансов. Первым министром финансов стал граф Алексей Иванович Васильев, его заслугой стало заметное сокращение государственного долга.

Министерство финансов Российской империи просуществовало вплоть до февральской революции 1917 года.

В октябре 1917 года был учрежден Наркомат финансов РСФСР, задачи которого заключались в осуществлении общего руководства финансами и проведении единой финансовой политики.

В период Великой Отечественной войны произошло усиление централизации финансовых ресурсов государства и перераспределение национального дохода в пользу военных расходов.

В 1946 году Наркомат финансов РСФСР был преобразован в союзно-республиканское Министерство финансов СССР.

В период с 1980-х годов по 1992 год в стране произошла коренная перестройка всей финансовой системы. Постановлением Правительства РСФСР от 15 ноября 1991 года Министерство финансов СССР было ликвидировано и вся финансовая система переведена в подчинение Министерства экономики и финансов РСФСР.

16 мая 1992 года указом Президента Российской Федерации вновь было создано Министерство финансов Российской Федерации. В настоящее время Министерство финансов возглавляет Силуанов Антон Германович.

Надежная финансовая система является стержнем в успешном развитии и функционировании экономики. Финансовая система влияет на темпы и направления социально-экономического развития государства, каждого отдельного города и поселка.

Указом Президента Российской Федерации от 19 августа 2011 года 8 сентября установлен профессиональный праздник – День финансиста.

8 сентября 2022 года все финансисты России отметят 220 лет со дня образования Российской финансовой системы.

Контрольные вопросы

1. Что такое финансы?
2. Каковы предпосылки возникновения финансов?
3. Каковы функции финансов?
4. Охарактеризуйте систему финансов России.
5. Назовите основные звенья финансовой системы.
6. Когда начались финансовые преобразования в России?
7. Что такое централизованные и децентрализованные финансы?

16. Бюджетное устройство и бюджетная система

Бюджетное устройство – это организация бюджетной системы, принципы ее построения, совокупность бюджетов государства. Единой правовой базой бюджетной системы является Конституция РФ и Закон «Об основах бюджетного устройства и бюджетного процесса в РФ» Бюджеты нижестоящих органов самоуправления не входят своими доходами и расходами в бюджеты вышестоящих уровней. Принципы бюджетного устройства: единство, полнота, реальность, гласность и самостоятельность всех бюджетов, входящих в государственную бюджетную систему. Свод федерального бюджета и бюджетов субъектов Федерации образуют понятие «Консолидированный бюджет» РФ. Наиболее сложная проблема в БУ- бюджетный федерализм, т. е. взаимоотношения центра и регионов. В соответствии с законодательством РФ доходная часть территориальных бюджетов должна состоять из закрепленных и регулирующих доходов, дотаций и субвенций, кредитных ресурсов. Закрепленные доходы – доходы, полностью поступающие в соответствующие бюджеты (например, налог на имущество предприятий для бюджетов РФ и налоги на имущество физических лиц для местных бюджетов. Регулирующие доходы – средства, передаваемые из вышестоящего звена бюджетной системы нижестоящему бюджету. Например, в 1996 г. 90% подоходного налога с физических лиц передавалось в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты; 25% НДС – в бюджеты субъектов РФ; около 63% налога на прибыль предприятий – в бюджеты субъектов РФ (22 + 13 = 25%). Дотации – средства, передаваемые из вышестоящего бюджета в твердой сумме для сбалансирования нижестоящего бюджета при его дефиците. Субвенции – средства на возмещение текущих расходов и на финансирование инвестиционной деятельности. Запросы органов представительной власти предоставляются до 15 августа. Текущие и инвестиционные субвенции из республиканского бюджета включаются в бюджеты соответствующих республик, краев, областей, округов и т. д. Доля субвенций из внебюджетного фонда по конкретному проекту не может превышать 80% капвложений, направляемых на реализацию этого проекта. Субвенции г. Москве – предназначены для возмещению дополнительных расходов и потерь городского бюджета, связанных с выполнением городом функций столицы. Субвенции на возмещение непредвиденных расходов из бюджетов республик, краев, областей и т. д. на ликвидацию последствий стихийных бедствий, катастроф и других ЧП предоставляются по решению правительства РФ за счет резервных фондов правительства, а также целевых отчислений из федерального бюджета, выделяемых по предложению Правительства. Субвенция, не использованная в срок или использованная

не по назначению полежит возврату. Возврат осуществляется в бесспорном порядке за счет средств получателя субвенций в трехмесячный срок после решения органа, выдавшего субвенцию. Кредитные ресурсы – средства, предоставляемые на кредитной основе, т. е. на основе платности и возвратности. Трансферты регионам перечисляются ежемесячно. В целях сбалансированности бюджетов устанавливаются предельные размеры дефицита бюджета. Если этот показатель превышен или значительно снизились доходы бюджета, то вводится механизм секвестра расходов – это пропорциональное снижение государственных расходов на 5, 10, 15 % ежемесячно по всем статьям бюджета в течение оставшегося текущего года. Защищенными статьями являются зарплата, стипендии, государственные пособия. Покрытие дефицита осуществляется также за счет выпуска государственных займов и кредитов международных финансовых организаций. Все доходы и расходы располагаются в бюджетах по единой бюджетной классификации, представляющую собой группировку доходов и расходов бюджетов всех уровней с присвоением объектам классификации группировочных кодов. Это обеспечивает сопоставимость показателей бюджетов всех уровней. В Федеральном законе «О бюджетной классификации» № 115-ФЗ от 15.08.96г. отмечается, что БК включает:

1. классификацию доходов бюджетов РФ;
2. функциональную классификацию расходов бюджетов РФ;
3. экономическую классификацию расходов бюджетов РФ;
4. классификацию источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов РФ;
5. классификацию источников внешнего финансирования дефицита федерального бюджета;
6. классификацию видов государственного внутреннего долга РФ и субъектов РФ;
7. классификацию видов государственного внешнего долга и внешних активов РФ;
8. ведомственную классификацию расходов федерального бюджета.

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетная система Российской Федерации – ее строение и характерные черты.
2. Какими законодательными актами регулируется бюджетная система России?
3. Назовите принципы бюджетной системы Российской Федерации.
4. Каковы основные доходы и расходы федерального бюджета?
5. В чем заключается сбалансированность бюджета?

17. Бюджетная классификация

Бюджетная классификация – это группировка доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ видов государственного (муниципального) долга и государственных (муниципальных) активов, используемых для составления и исполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ и обеспечивающих сопоставимость показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ.

Бюджетные доходы и расходы по своему составу, источникам, направлениям использования и иным признакам разнообразны.

Обязательным условием функционирования и эффективности всего бюджетного процесса является регламентация источников доходов и определение целей бюджетных затрат.

В основе бюджетной классификации лежит группировка показателей, дающая возможность представить в социально-экономическом, ведомственном и территориальном разрезе формирование доходов и направление средств, их состав и структуру.

Ясность, четкость являются основными важнейшими требованиями, которые предъявляются к бюджетной классификации.

Умелое использование данных, сгруппированных по элементам бюджетной классификации, позволяет увидеть реальную картину движения бюджетных ресурсов и тем самым повлиять на ход экономических и социальных процессов.

Сопоставление плановых и отчетных данных, сравнение и анализ соответствующих показателей помогают делать обоснованные выводы и предложения о формировании и использовании бюджетных фондов.

Группировка расходов и доходов облегчает проверку включаемых в бюджет данных, сопоставление смет однородных ведомств, определение динамики поступлений и удельного веса различных доходов и расходов или степени удовлетворения каких-либо потребностей.

Классификация помогает создать условия для объединения смет и бюджетов в общие своды, облегчает их экономический анализ, упрощает контроль за исполнением бюджета, за полной и своевременной аккумуляцией средств, за использованием их по целевому назначению.

Классификация помогает сопоставлять доходы с расходами по отчетам об исполнении бюджета, что способствует экономному расходованию средств, контролю за соблюдением финансовых планов.

В условиях самостоятельности всех звеньев бюджетной системы классификация становится базой для единого методологического подхода к составлению и исполнению всех видов бюджетов, для сравнимости бюджетных показателей в территориальном, отраслевом разрезе.

Бюджетная классификация является обязательной для всех учреждений и организаций и строится в соответствии с требованиями, которые определяются бюджетным законодательством РФ.

Согласно БК РФ, бюджетная классификация включает:

1) классификация доходов бюджетов РФ – это группировка доходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ, основанная на законодательных актах РФ, определяющих источники формирования доходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ;

2) классификация доходов бюджетов РФ включает в себя код администратора поступлений в бюджет, группы, подгруппы, статьи, подстатьи, элементы, программы (подпрограммы) и коды экономической классификации доходов. Экономическая классификация доходов – это группировка операций сектора государственного управления по их экономическому содержанию.

Группы доходов состоят из статей доходов, которые объединяют виды доходов по источникам и способам их получения. Все бюджетные доходы объединены в четыре группы:

1) «налоговые доходы» включают подгруппы: налоги, взимаемые от фонда оплаты труда, прямые налоги, прирост капитала, платежи за пользование природными ресурсами, налоги на имущество, налоги на товары и услуги, лицензионные и регистрационные сборы, налоги на внешнюю торговлю и внешнеэкономические операции и иные виды налогов, пошлин;

2) «неналоговые доходы» включают: доходы от имущества, которое находится в собственности муниципальной или государственной; административные платежи и сборы; штрафные санкции, возмещение ущерба; доходы от реализации имущества, которое находилось в муниципальной или государственной собственности; доходы от продажи земли и нематериальных активов; доходы от

внешнеэкономической деятельности; поступление капитальных трансфертов из негосударственных источников и др.;

3) «безвозмездные перечисления» – перечисления от государственных предприятий, от государственных внебюджетных фондов, от нерезидентов, от бюджетов других уровней, от наднациональных организаций;

4) «перечисления от государственных бюджетных фондов» – дорожный и экологический фонды.

Администраторы поступлений в бюджеты всех уровней бюджетной системы РФ – это органы государственной власти, Центральный банк РФ, органы местного самоуправления, органы управления государственных внебюджетных фондов, а также бюджетные учреждения, созданные органами государственной власти и органами местного самоуправления, осуществляющими в установленном порядке контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты, начисление, учет, взыскание и принятие решений о возврате излишне уплаченных платежей в бюджет, пеней и штрафов по ним.

Функциональная классификация расходов бюджетов РФ является группировкой расходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ и отражает направление бюджетных средств на выполнение основных функций государства и решение вопросов местного значения, в том числе на финансирование реализации нормативных правовых актов, принятых органами государственной власти, и муниципальных правовых актов, принятых органами местного самоуправления, на финансирование осуществления отдельных государственных полномочий, передаваемых другим уровням власти.

Ее первым уровнем являются разделы, которые определяют расходование бюджетных средств на выполнение функций государства. Этот уровень включает следующие разделы:

1) национальная оборона;

2) судебная власть, государственное управление и местное самоуправление;

3) международная деятельность;

4) промышленность, строительная индустрия и энергетика;

5) пополнение государственных запасов и резервов;

6) погашение государственного долга;

7) региональное развитие;

8) социальная политика;

9) правоохранительная деятельность и обеспечение безопасности;

10) развитие рыночной инфраструктуры;

11) здравоохранение и физическая культура;

12) культура и искусство, кинематография;

13) средства массовой информации;

14) образование;

15) транспорт, связь, информатика, дорожное хозяйство;

16) предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий;

17) сельское хозяйство и рыболовство;

18) градостроительство и жилищно-коммунальное хозяйство;

19) исследования и содействие научному прогрессу;

20) стандартизация и метрология, гидрометеорология, картография и геодезия, охрана окружающей природной среды и природных ресурсов;

21) прочие расходы.

Вторым уровнем классификации являются подразделы, конкретизирующие направление бюджетных средств на выполнение функций государства в пределах разделов.

Классификация целевых статей расходов федерального бюджета – это третий уровень функциональной классификации расходов бюджетов РФ, отражающий финансирование расходов федерального бюджета по конкретным направлениям деятельности главных распорядителей средств федерального бюджета в пределах подразделов функциональной классификации расходов бюджетов РФ.

Классификация видов расходов бюджета – это четвертый уровень функциональной классификации расходов бюджетов РФ, детализирующий направления финансирования расходов бюджета по целевым статьям.

Экономическая классификация расходов бюджетов РФ является группировкой расходов бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ по их экономическому содержанию.

Данная классификация включает разделы: текущие расходы, капитальные расходы, предоставление кредитов за вычетом погашения.

В свою очередь, разделы делятся на подразделы и включают виды расходов, которые делятся на статьи затрат.

Классификация источников финансирования дефицитов бюджетов РФ является группировкой заемных средств, привлекаемых Российской Федерацией, субъектами РФ и муниципальными образованиями для покрытия дефицитов соответствующих бюджетов.

Классификация источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов РФ включает в себя группы, подгруппы, статьи, подстатьи, элементы, программы (подпрограммы) и коды экономической классификации источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов, код администратора источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов.

Администраторы источников внутреннего финансирования дефицитов бюджетов – это органы государственной власти, органы местного самоуправления, органы управления государственных внебюджетных фондов, бюджетные учреждения, созданные органами государственной власти и органами местного самоуправления, имеющие право осуществлять государственные и муниципальные внутренние заимствования, заключать кредитные соглашения и договоры для привлечения кредитов, предоставлять государственные и муниципальные гарантии, осуществлять операции с активами, находящимися в государственной и муниципальной собственности.

Классификация источников внешнего финансирования дефицитов федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ включает в себя группы, подгруппы, статьи, подстатьи, элементы, программы (подпрограммы) и коды экономической классификации источников внешнего финансирования дефицитов бюджетов, код администратора источников внешнего финансирования дефицитов бюджетов.

Администраторы источников внешнего финансирования дефицитов бюджетов – это органы государственной власти, имеющие право осуществлять государственные внешние заимствования, заключать кредитные соглашения и договоры, указанные в иностранной валюте, для привлечения кредитов, предоставлять государственные гарантии в иностранной валюте.

Экономическая классификация источников финансирования дефицитов бюджетов – это группировка операций сектора государственного управления по их экономическому содержанию.

Ведомственная классификация расходов федерального бюджета является группировкой расходов, отражающей распределение бюджетных средств по главным распорядителям средств федерального бюджета.

Первым уровнем этой классификации является перечень прямых получателей средств из федерального бюджета (министерства, ведомства, организации, каждому из которых присвоен код).

Второй уровень – это классификация целевых статей расходов федерального бюджета. Она отражает финансирование по конкретным направлениям деятельности прямых получателей средств из федерального бюджета по определенным разделам и подразделам функциональной классификации расходов бюджетов РФ.

Третий уровень – классификация видов расходов федерального бюджета, определяющая направления финансирования по целевым статьям детально.

Ведомственная структура расходов федерального бюджета, устанавливающая расходы федерального бюджета по главным распорядителям средств федерального бюджета, разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов функциональной классификации расходов бюджетов РФ, утверждается федеральным законом о федеральном бюджете на очередной финансовый год.

Ведомственная классификация расходов бюджетов субъектов РФ является группировкой расходов бюджетов субъектов РФ и отражает распределение бюджетных ассигнований по главным распорядителям средств бюджетов субъектов РФ, разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов функциональной классификации расходов бюджетов РФ.

Ведомственная классификация расходов местных бюджетов является группировкой расходов местных бюджетов и отражает распределение бюджетных ассигнований по главным распорядителям средств местных бюджетов, разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов функциональной классификации расходов бюджетов РФ.

Ведомственная структура расходов бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов, которая устанавливает расходы определенных бюджетов по главным распорядителям средств, разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов функциональной классификации расходов бюджетов РФ, утверждается законами о соответствующем бюджете на очередной финансовый год.

Бюджетная классификация РФ является единой для бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ и утверждается федеральным законом.

Законодательные органы субъектов РФ и органы местного самоуправления могут производить дальнейшую детализацию объектов бюджетной классификации РФ в части целевых статей и видов расходов, не нарушая общих принципов построения и единства бюджетной классификации РФ.

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетная классификация?
2. Что включает в себя бюджетная классификация?
3. Что такое функциональная классификация расходов бюджетов РФ?
4. В чем особенность экономической классификация расходов бюджетов РФ?
5. Что представляет собой ведомственная классификация расходов федерального бюджета?

18. Государственный бюджет и его доходы

Основные виды расходов и доходов государственного бюджета. *Государственный бюджет* – это *баланс доходов и расходов государства, основной финансовый план* страны, который после его принятия законодательным органом власти (парламентом, государственной думой, конгрессом и т. п.) приобретает силу закона и обязателен для исполнения.

При выполнении своих функций государство несет многочисленные расходы. По целям расходы государства могут быть разделены на:

- *расходы на политические цели:*

- расходы на обеспечение национальной обороны и безопасности, т.е. содержание армии, полиции, судов и т. п.;

- расходы на содержание аппарата управления государством;

- *расходы на экономические цели:*

- расходы на содержание и обеспечение функционирования государственного сектора экономики;

- расходы на помощь (субсидирование) частному сектору экономики;

- *расходы на социальные цели:*

- расходы на социальное обеспечение (выплату пенсий, стипендий, пособий);

- расходы на образование, здравоохранение, развитие фундаментальной науки, охрану окружающей среды.

С макроэкономической точки зрения все *государственные расходы* делятся на:

- *государственные закупки товаров и услуг* (их стоимость включается в ВВП);
- *трансферты* (их стоимость не включается в ВВП, поскольку они являются результатом *перераспределения* национального дохода);
- *выплаты процентов по государственным облигациям* (т. е. обслуживание государственного долга).

Основными *источниками доходов* государства являются:

- *налоги* (включая взносы на социальное страхование);
- *прибыль государственных предприятий;*
- *сеньораж* (доход от эмиссии денег);
- *доходы от приватизации.*

Экономическое содержание доходов государственного бюджета

Доходы бюджета образуются за счет налоговых доходов, неналоговых доходов, безвозмездных перечислений. Существуют внутренние и внешние материальные источники доходов: главная роль принадлежит внутренним источникам – национальному богатству, ВВП, национальному доходу; внешние источники – это доходы, связанные с внешнеэкономической деятельностью.

Основной материальный источник доходов государства – ВВП. Государственные доходы в первую очередь создаются в процессе перераспределения ВВП. Перераспределение идет через государственный бюджет и другие звенья финансовой системы: внебюджетные фонды, страхование и др. Важнейшими инструментами перераспределения являются налоги, поступления от которых на 80-90% формируют бюджет государства.

Налоговые доходы – это федеральные, региональные и местные налоги и сборы, а также пени и штрафы.

Налоговые доходы по форме их поступления в бюджет делятся на закрепленные и регулирующие.

Закрепленные доходы – это доходы, полностью поступающие в соответствующие бюджеты, минуя вышестоящие бюджеты (например, такой региональный налог, как налог на имущество предприятий).

Регулирующие доходы – это доходы, которые в целях балансирования доходов и расходов поступают в соответствующий бюджет в виде процентных отчислений от налогов или других платежей (источники: НДС – 18%, налог на прибыль – 20%, НДФЛ – 13%).

Теперь рассмотрим неналоговые доходы.

К неналоговым доходам бюджета РФ относятся:

- доходы от использования и продажи имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности (аренда, проценты и т. п.);
- доходы от платных услуг, оказанных государственными и муниципальными органами власти;
- средства, полученные в результате применения мер гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности (штрафы, сборы, конфискации);
- финансовая помощь и бюджетные ссуды от бюджетов других уровней (дотации – средства, передаваемые из вышестоящего

бюджета в твердой сумме для сбалансирования нижестоящих бюджетов при их дефиците; субвенции – средства, передаваемые из вышестоящего бюджета нижестоящим бюджетам на финансирование строго целевого мероприятия на безвозмездной или возвратной основе; субсидии – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов);

- иные доходы (безвозмездные перечисления от физических и юридических лиц, международных организаций и правительств иностранных государств.

Разница между доходами и расходами государства составляет *сальдо государственного бюджета* (δ). В зависимости от соотношения расходов и доходов государственный бюджет может находиться в трех различных состояниях:

1) когда *доходы бюджета превышают расходы*. В этом случае *сальдо бюджета положительное* ($\delta > 0$), что соответствует *профициту (излишку*) государственного бюджета;

2) когда *доходы равны расходам.* В этом случае *сальдо бюджета равно нулю* ($\delta = 0$), и такой бюджет называется *сбалансированным бюджетом;*

3) когда *доходы бюджета меньше, чем расходы.* Это означает, что *сальдо бюджета отрицательное* ($\delta < 0$) и имеет место *дефицит* государственного бюджета.

На разных фазах экономического цикла состояние государственного бюджета разное. При спаде доходы бюджета сокращаются (так как сокращается деловая активность и, следовательно, налогооблагаемая база), поэтому дефицит бюджета (если он существовал изначально) увеличивается, а профицит (если наблюдался он) сокращается. При буме, наоборот, дефицит бюджета уменьшается (поскольку увеличиваются налоговые поступления, т. е. доходы бюджета), а профицит увеличивается.

Концепции государственного бюджета. Отношение к дефициту государственного бюджета, как правило, отрицательное. Наиболее популярной выступает идея сбалансированного бюджета. Исторически в отношении состояния государственного бюджета выдвигалось три концепции:

1. идея ежегодно сбалансированного бюджета;

2. идея бюджета, сбалансированного по фазам экономического цикла (на циклической основе);

3. идея сбалансированности не бюджета, а экономики (идея «функциональных финансов»).

- *Концепция ежегодного сбалансированного бюджета* состоит в том, что независимо от фазы экономического цикла каждый год расходы бюджета должны быть равны доходам. Это означает, что, например, в период спада, когда доходы бюджета (налоговые поступления) минимальны, государство для обеспечения сбалансированности бюджета должно снижать государственные расходы (государственные закупки и трансферты). А поскольку снижение и государственных закупок, и трансфертов ведет к уменьшению совокупного спроса, и, следовательно, объема производства, то эта мера приведет к еще более глубокому спаду. И, наоборот, если в экономике бум и налоговые поступления максимальны, то для уравновешивания расходов бюджета с доходами правительство должно увеличить государственные расходы, провоцируя еще больший «перегрев» экономики и, следовательно, еще более высокую инфляцию. Таким образом, теоретическая несостоятельность такого подхода к регулированию бюджета достаточно очевидна.

- *Концепция государственного бюджета, сбалансированного на циклической основе* заключается в том, что иметь сбалансированный бюджет ежегодно необязательно. Важно, чтобы бюджет был сбалансирован в целом в течение экономического цикла: бюджетный излишек, увеличивающийся в период бума (наиболее высокого уровня деловой активности), когда доходы бюджета максимальны, должен использоваться для финансирования дефицита бюджета, возникающего в период рецессии (минимальной деловой активности), когда резко сокращаются доходы бюджета. Эта концепция также имеет существенный недостаток. Дело в том, что фазы бума и рецессии различаются по продолжительности и глубине (как правило, спады более продолжительные и глубокие, а бумы относительно недолги), поэтому суммы бюджетного излишка, который можно накопить в период бума, и дефицита, который накапливается в период спада обычно не совпадают. В результате сбалансированный бюджет обеспечить не удается.

- Наибольшее распространение получила *концепция «функциональных финансов»,* согласно которой *целью государства* должна быть *не сбалансированность бюджета, а стабильность*

экономики. Эта идея была выдвинута Кейнсом в его работе «Общая теория занятости, процента и денег» (1936 г.) и активно использовалась в экономиках развитых стран до середины 70-х годов. Согласно воззрениям Кейнса, инструменты государственного бюджета (государственные закупки, налоги и трансферты) должны использоваться в качестве антициклических регуляторов, стабилизирующих экономику на разных фазах цикла. Если в экономике спад, то государство в целях стимулирования деловой активности и обеспечения экономического подъема должно увеличивать свои расходы (государственные закупки и трансферты) и уменьшать налоги, что приведет к росту совокупного спроса. И, наоборот, если в экономике бум (перегрев), то государство должно сокращать расходы и увеличивать налоги (доходы бюджета), что сдерживает деловую активность и «остужает» экономику, ведет к ее стабилизации. Состояние государственного бюджета при этом значения не имеет. Поскольку теория Кейнса была направлена на разработку рецептов борьбы с рецессией, со спадом в экономике, что предлагалось осуществлять, используя, в первую очередь, инструменты бюджетного регулирования (увеличение государственных закупок и трансфертов, т. е. расходов бюджета и снижение налогов, т. е. доходов бюджета), то эта теория основана на идее «дефицитного финансирования». В результате использования в большинстве развитых стран в 50-е-60-е годы кейнсианских рецептов регулирования экономики проблема хронического дефицита государственного бюджета к середине 70-х годов стала одной из основных макроэкономических проблем, что послужило одной из причин усиления инфляционных процессов.

Способы финансирования дефицита государственного бюджета. Бюджетный дефицит может быть профинансирован тремя способами:

1) за счет эмиссии денег;

2) за счет займа у населения своей страны (внутренний долг);

3) за счет займа у других стран или международных финансовых организаций (внешний долг).

Первый способ называется эмиссионным или денежным способом, а второй и третий – долговым способом финансирования дефицита государственного бюджета. Рассмотрим достоинства и недостатки каждого из способов.

• *Эмиссионный способ финансирования дефицита государственного бюджета.* Этот способ заключается в том, что Центральный банк увеличивает денежную массу, т.е. выпускает в обращение дополнительные деньги, с помощью которых правительство покрывает превышение своих расходов над доходами.

Достоинства такого способа финансирования:

1. рост денежной массы является фактором увеличения совокупного спроса и, следовательно, объема производства. Увеличение предложения денег обусловливает на денежном рынке снижение ставки процента (удешевление цены кредита), что стимулирует инвестиции и обеспечивает рост совокупных расходов и совокупного выпуска;

2. это мера, которую можно осуществить быстро. Рост денежной массы происходит, когда Центральный банк покупает государственные ценные бумаги и, оплачивая продавцам (домохозяйствам и фирмам) стоимость этих ценных бумаг, выпускает в обращение дополнительные деньги. Такую покупку он может сделать в любой момент и в любом необходимом объеме.

Недостатки:

Главный недостаток эмиссионного способа финансирования дефицита государственного бюджета состоит в том, что в долгосрочном периоде увеличение денежной массы ведет к *инфляции*, т. е. это инфляционный способ финансирования.

• *Финансирование дефицита государственного бюджета за счет внутреннего долга.*

Этот способ заключается в том, что государство выпускает ценные бумаги (государственные облигации и казначейские векселя), продает их населению (домохозяйствам и фирмам) и полученные средства использует для финансирования превышения государственных расходов над доходами.

Достоинства этого способа:

1. он не ведет к инфляции, так как денежная масса не изменяется, поэтому в краткосрочном периоде это не инфляционный способ финансирования;

2. это достаточно оперативный способ, поскольку выпуск и размещение (продажа) государственных ценных бумаг можно обеспечить быстро. Население в развитых странах с удовольствием покупает государственные ценные бумаги, поскольку они высоколиквидные (их легко и быстро можно продать – это «почти-деньги»),

высоконадежны (гарантированы государством, которое пользуется доверием) и достаточно доходны (по ним платится процент).

Недостатки такого способа финансирования:

1. *по долгам надо платить*. Очевидно, что население не будет покупать государственные облигации, если они не будут приносить дохода, т. е. если по ним не будет выплачиваться процент. Выплата процентов по государственным облигациям называется «обслуживанием государственного долга». Чем больше государственный долг (т. е. чем больше выпущено государственных облигаций), тем большие суммы должны идти на обслуживание долга. А выплата процентов по государственным облигациям является частью расходов государственного бюджета, и чем они больше, тем больше дефицит бюджета. Получается порочный круг: государство выпускает облигации для финансирования дефицита государственного бюджета, выплата процентов по которым провоцирует еще больший дефицит. Более того, доказано, что долговое финансирование дефицита государственного бюджета в долгосрочном периоде может привести к еще более высокой инфляции, чем эмиссионное. Эта идея получила в экономической литературе название «теоремы Саржента-Уоллеса». Дело в том, что государство, финансируя дефицит бюджета за счет внутреннего займа (выпуска государственных облигаций), как правило, строит финансовую пирамиду, т. е. расплачивается с прошлыми долгами займом в настоящем, который нужно будет возвращать в будущем, причем возврат долга включает как саму сумму долга, так и проценты по долгу. Государство таким образом *рефинансирует* долг. Если государство будет использовать только этот метод финансирования дефицита государственного бюджета, то может наступить момент в будущем, когда дефицит будет столь велик (т. е. будет выпущено такое количество государственных облигаций и расходы по обслуживанию государственного долга будут столь значительны), что его финансирование долговым способом будет невозможным, и придется использовать эмиссионное финансирование. Но при этом величина эмиссии будет гораздо больше, чем если проводить ее в разумных размерах (небольшими порциями) каждый год. Это может привести к всплеску инфляции в будущем. Саржент и Уоллес доказали таким образом, что долговое финансирование дефицита государственного бюджета является не инфляционным только в краткосрочном периоде, а в долгосрочном периоде оно может обусловить достаточно высокую инфляцию.

Парадоксально, но чтобы избежать высокой инфляции, разумнее не отказываться от эмиссионного способа финансирования, а использовать его в сочетании с долговым.

2. существенным недостатком долгового способа финансирования является «эффект вытеснения» частных инвестиций. Экономический смысл «эффекта вытеснения» заключается в том, что увеличение количества государственных облигаций на рынке ценных бумаг приводит к тому, что часть сбережений домохозяйств расходуется на покупку государственных ценных бумаг (что обеспечивает финансирование дефицита государственного бюджета, т. е. идет на непроизводственные цели), а не на покупку ценных бумаг частных фирм (что обеспечивает расширение производства и экономический рост). Это сокращает финансовые ресурсы частных фирм и, следовательно, инвестиции. В результате объем производства сокращается. Экономический механизм «эффекта вытеснения» следующий: увеличение количества государственных облигаций ведет к росту предложения облигаций на рынке ценных бумаг. Рост предложения облигаций приводит к снижению их рыночной цены, а цена облигации находится в обратной зависимости со ставкой процента, следовательно, ставка процента растет. Рост ставки процента обусловливает сокращение частных инвестиций и сокращение объема выпуска.

Финансирование дефицита государственного бюджета с помощью внешнего долга.

В этом случае дефицит бюджета финансируется за счет займов у других стран или международных финансовых организаций (Международного валютного фонда – МВФ, Мирового банка, Лондонского клуба, Парижского клуба и др.), т. е. это также вид долгового финансирования, но за счет внешнего заимствования.

Достоинства подобного метода:

1. возможность получения крупных сумм;
2. не инфляционный характер.

Недостатки:

1. необходимость возвращения долга и обслуживания долга (выплаты как самой суммы долга, так и процентов по долгу);
2. невозможность построения финансовой пирамиды для выплаты внешнего долга;
3. необходимость отвлечения средств из экономики страны для выплаты внешнего долга и его обслуживания, что ведет к сокращению внутреннего объема производства и спаду в экономике;
4. при дефиците платежного баланса возможность истощения золотовалютных резервов страны.

Итак, все три способа финансирования дефицита государственного бюджета имеют свои достоинства и недостатки.

В результате второго и третьего способов финансирования дефицита государственного бюджета образуется государственный долг.

Государственный долг, его виды и последствия. *Государственный долг представляет собой сумму накопленных бюджетных дефицитов, скорректированную на величину бюджетных излишков* (если таковые имели место). Государственный долг, таким образом, это показатель запаса, поскольку рассчитывается на определенный момент времени (например, по состоянию на 1 января 2011 года) в отличие от дефицита государственного бюджета, являющегося показателем потока, поскольку рассчитывается за определенный период времени (за год). Различают два вида государственного долга:

- *внутренний*, который возникает в результате выпуска государством ценных бумаг (облигаций);
- *внешний,* образующийся в результате займов у других стран и международных финансовых организаций.

Оба вида государственного долга были рассмотрены выше.

Наличие значительного государственного долга:

- снижает эффективность экономики, поскольку предполагает отвлечение средств из производственного сектора как на обслуживание, так и на выплату долга;
- перераспределяет доход от частного сектора к государственному;
- обусловливает вытеснение инвестиций в краткосрочном периоде, что в долгосрочном периоде может привести к сокращению запаса капитала и сокращению производственного потенциала страны;
- может привести к валютному кризису;
- может обусловить высокую инфляцию в будущем;
- возлагает бремя выплаты долга на будущие поколения, что может привести к снижению уровня их благосостояния.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные доходы и расходы федерального бюджета?
2. В чем заключается сбалансированность бюджета?
3. Какие есть способы дефицит бюджета?
4. Что такое государственный долг, его виды и последствия?
5. Каковы особенности эмиссионного способа финансирования дефицита государственного бюджета?

19. Контроль за использованием бюджетных средств

Содержание и значение бюджетного контроля

Финансовый контроль – это совокупность действий и операций по проверке финансовых и связанных с ними вопросов деятельности субъектов хозяйствования и управления с применением специфических форм и методов его организации.

Бюджетный контроль является одной из важнейших управленческих функций государства. Он представляет собой систему мероприятий по проверке соблюдения законоположений, касающихся вопросов формирования и исполнения бюджетов страны всех уровней. К числу основных задач бюджетного контроля относятся:

1. обеспечение правильности составления и исполнения доходных и расходных статей бюджета по объемам, структуре, целевому назначению;

2. финансовая экспертиза проектов законов и нормативных правовых актов, предусматривающих расходы за счет средств бюджета или влияющих на формирование и исполнение бюджета;

3. анализ выявленных отклонений от установленных показателей бюджетов и подготовка предложений, направленных на их устранение и совершенствование бюджетного процесса в целом;

4. контроль за законностью и своевременностью движений средств бюджетов в банках и других финансово-кредитных учреждениях;

5. контроль за соблюдением правил ведения бухгалтерского учета и отчетности;

6. выявление резервов роста доходной базы бюджетов различных уровней и снижение их расходной части;

7. пресечение незаконных решений по предоставлению налоговых и таможенных льгот, государственных дотаций, субвенций и другой помощи отдельным категориям плательщиков или регионов;

8. выявление финансовых злоупотреблений в сфере бюджетных отношений и др.

Бюджетный контроль распространяется на министерства и ведомства, отвечающие за формирование доходов и расходов бюджета, а также на органы управления, предприятия, учреждения и организации, которым предоставляются бюджетные средства в виде

субсидий и субвенций на выполнение целевых программ и государственных (муниципальных) заказов. Контролю подлежит деятельность юридических лиц, финансируемых из бюджета на возвратной и безвозвратной основах или имеющих налоговые, таможенные либо другие льготы.

В зависимости от субъектов, осуществляющих бюджетный контроль, различают следующие его виды:

1. **общегосударственный контроль** – проводится органами государственной власти с целью обеспечения интересов государства по поступлению доходов и при распределении государственных средств;

2. **ведомственный контроль** – осуществляется контрольно-ревизионными подразделениями министерств и ведомств и охватывает деятельность подотчетных им предприятий, учреждений и организаций;

3. **внутрихозяйственный контроль** – проводится экономическими и финансовыми службами предприятий и организаций;

4. **общественный контроль** – осуществляется неправительственными организациями, объект контроля зависит от стоящих перед ними задач;

5. **независимый контроль** – проводится специальными органами аудиторскими фирмами и другими службами.

Различаются следующие формы бюджетного контроля:

- **предварительный контроль** – проводится до совершения финансовых операций. Законодательными органами власти такой контроль осуществляется в ходе обсуждения и утверждения проектов законов о бюджете и иных законов по бюджетно-финансовым вопросам. Предварительный контроль производится на стадии составления смет расходов бюджетных учреждений, расчетов на получение субсидий, субвенций и других средств из бюджета. Органы Федерального казначейства осуществляют предварительный контроль на стадии сверки соответствия плановых сметных назначений соответствующим лимитам бюджетного финансирования. Предварительный контроль служит для предотвращения нецелевого, неэффективного и нерационального расходования бюджетных средств;
- **текущий контроль** – производится в ходе исполнения бюджетных смет расходов бюджетных учреждений в течение всего бюджетного года. Текущий контроль опирается на проверку и ана-

лиз первичных документов бухгалтерского учета и отчетности. Органами законодательной власти текущий контроль осуществляется в ходе рассмотрения отдельных вопросов исполнения бюджетов. Органы Федерального казначейства осуществляют текущий контроль на стадии финансирования расходов с лицевых счетов получателей бюджетных средств после проверки документов, подтверждающих правомерность расхода в пределах сметных назначений. Текущий контроль помогает оценить ход исполнения бюджета, полноту поступления доходов в бюджет, размер бюджетного дефицита и источники его покрытия, дать оценку действующему бюджетному законодательству, способствует соблюдению финансовой дисциплины;

- **последующий контроль** – проводится путем анализа и ревизий бухгалтерской и финансовой отчетности по окончании отчетного периода. Законодательными органами власти такой контроль осуществляется в ходе рассмотрения и утверждения отчетов об исполнении бюджета. Последующий контроль за целевым и рациональным расходованием бюджетных средств производится органами Федерального казначейства, контрольно-ревизионными службами Министерства финансов РФ и другими контрольными органами. Последующий контроль тесно связан с предварительным контролем и базируется на его выводах.

По методам проведения финансовый контроль подразделяется на документальные и камеральные проверки, обследование, экономический анализ, ревизии.

Проверка производится по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности на основе плановых, отчетных бухгалтерских, финансовых и других документов. В процессе проверки выявляются нарушения бюджетно-налоговой дисциплины, проверяются использование бюджетных средств по целевому назначению, обеспечение сохранности денежных средств и материальных ценностей и др.

Документальные проверки проводятся непосредственно на предприятиях, в учреждениях и организациях.

Камеральные проверки осуществляются по месту нахождения контрольного органа на основе перечисленных документов.

Обследование заключается в ознакомлении с отдельными сторонами деятельности предприятий, учреждений и организаций.

В ходе обследования могут производиться контрольные обмеры выполненных работ, расхода материалов, топлива, электроэнергии. Обследование может вестись путем опроса, анкетирования, инспекции, наблюдения и т. д.

Экономический анализ как разновидность бюджетного контроля предполагает детальное изучение исполнения доходной и расходном частей бюджетов всех уровней, смет доходов и расходов бюджетные учреждений, бухгалтерской отчетности с целью оценки результатом финансовой деятельности контролируемого объекта. Главное назначение экономического анализа – выявление причин, способствуют и или препятствующих достижению намеченных целей.

Ревизия представляет собой глубокий и всеобъемлющий метод бюджетного контроля. Она включает систему обязательных контрольных действий по документальной и фактической проверке законности и обоснованности совершенных в ревизуемом периоде хозяйственных и финансовых операций ревизуемых организаций, правильности их отражения в бухгалтерском учете и отчетности, а также законности действий руководителя, главного бухгалтера и иных лиц, на которых в соответствии с законодательством РФ и нормативными актами возложена ответственность за их осуществление.

По полноте и степени охвата хозяйственной деятельности различают:

- *сквозные ревизии*, когда проверке подвергается деятельность отраслей национальной экономики, они проводятся одновременно и в вышестоящих и нижестоящих предприятиях, организациях, учреждениях;
- *локальные ревизии*, которые проводятся только на одном предприятии, учреждении, в организации;
- *полные ревизии*, предусматривающие проверку всех сторон финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля;
- *частичные ревизии*, проводимые для проверки отдельных сторон или участков финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля;
- *комплексные ревизии*, охватывающие все стороны деятельности проверяемого предприятия, учреждения, организации – хозяйственную, финансовую, вопросы сохранности, эффективного

использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качества и состоянии бухгалтерского учета и отчетности и др.;

- *тематические ревизии*, которые проводятся по отдельным вопросам или определенным участкам деятельности предприятий, учреждений, организаций;
- *сплошные ревизии*, предполагающие проверку всех операций на определенном участке за весь проверяемый период;
- *выборочные ревизии*, означающие проверку определенной части первичных документов за тот или иной промежуток времени;
- *комбинированные ревизии*, предусматривающие проверку одних участков сплошным методом, а других – выборочным.

Цель ревизии – контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении организацией хозяйственных и финансовых операций, их обоснованностью, наличием и движением имущества, а также за обязательствами, использованием материальных и трудовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами.

Основной задачей ревизии при осуществлении бюджетного контроля является проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятий, учреждений и организаций по следующим направлениям:

- соответствию деятельности организации учредительным документам, обоснованности расчетов сметных назначений;
- исполнению смет доходов и расходов;
- использованию бюджетных средств по целевому назначению;
- обеспечению сохранности денежных средств и материальных ценностей;
- обоснованности поступления и расходования внебюджетных источников финансирования;
- соблюдению финансовой дисциплины и правильности ведения бухгалтерского учета и достоверности отчетности и др.

Ревизии осуществляются как в плановом порядке (в соответствии с утвержденными планами работы контрольно-ревизионных органов), так и во внеплановом (по обращениям органов государственной власти, мотивированным постановлениям правоохранительных органов и др.).

При проведении ревизии финансово-хозяйственной деятельности организации проводится проверка учредительных, регистрационных, плановых, отчетных бухгалтерских и других документов по форме содержанию в целях установления законности и правильности проведенных операций. При этом выясняются точность заполнения бланков, наличие всех необходимых реквизитов, сопоставляются показатели отчетности по данным первичного бухгалтерского учета, проводится арифметическая проверка первичных документов, проверяется фактическое соответствие совершенных операций данным первичных документов, в том числе по фактам получения и выдачи денежных среде материальных ценностей, фактически выполненных работ, оказания услуг и т. п. В случаях выявления неточностей либо возникновения сомнений в законности и правильности проведенных финансовых операций осуществляются встречные проверки путем сличения имеющихся в ревизуемой организации записей, документов и данных с соответствующими записями, документами и данными, находящимися в тех организациях, от которых получены или которым выданы денежные средства, материальные ценности и документы.

Фактический контроль за наличием и движением материальных ценностей и денежных средств, правильностью формирования затем полнотой оприходования продукции, достоверностью объемов выполненных работ и оказанных услуг осуществляется путем проведения инвентаризаций, обследований, контрольных запусков сырья и материалов в производство, контрольных анализов сырья, материалов и готовой продукции и т. п.

Результаты ревизии оформляются актом, который подписывается руководителем ревизионной группы, а при необходимости и членами ревизионной группы, руководителем и главным бухгалтером ревизуемой организации. Акт ревизии состоит из вводной и описательной частей. Вводная часть акта должна содержать: наименование темы ревизии; дату и место составления акта ревизии; кем и на каком основании проведена ревизия (номер и дату удостоверения, а также ссылку на плановый характер ревизии или ссылку на задание); проверяемый период и сроки проведения ревизии; полное наименование и реквизиты организации, идентификационный номер налогоплательщика; ведомственная принадлежность и наименование вышестоящей организации; сведения об учредителях; ос-

новные цели и виды деятельности организации; лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, имеющиеся у организации; перечень и реквизиты всех счетов в кредитных учреждениях, а также лицевые счета, открытые в органах казначейства; сведения о том, кто в проверяемый период имел право первой подписи и кто являлся главным бухгалтером, кем и когда проводилась предыдущая ревизия и какие меры приняты по ее результатам.

Описательная часть акта ревизии составляется из разделов, соответствующих вопросам, указанным в программе проверки. При написании акта необходимо соблюдать объективность, обоснованность, четкость, лаконичность, доступность и системность изложения. Результаты ревизии излагаются в акте на основе проверенных данных и фактов, подтвержденных документами, результатами встречных проверок, процедур фактического контроля и других ревизионных действий. Описание фактов нарушений должно содержать следующую обязательную информацию: какие законодательные акты и другие нормативные правовые акты были нарушены; кем, за какой период и в чем выразились нарушения; размер документально подтвержденного ущерба и другие последствия этих нарушений. В ходе ревизии по отдельным вопросам, требующим принятия срочных мер, может составляться промежуточный акт. Факты, изложенные в промежуточном акте, включаются в акт ревизии. К акту ревизии обязательно должны быть приложены документы, копии документов, сводные справки, объяснения должностных лиц и т. п., на которые имеются ссылки в акте ревизии.

По результатам ревизии руководитель контрольно-ревизионного органа направляет руководителю проверенной организации представление для принятия мер по пресечению выявленных нарушений, возмещению причиненного государству ущерба и привлечению к ответственности виновных лиц. Результаты ревизии также могут быть направлены вышестоящей организации.

Бюджетный контроль, как и контроль вообще, представляет собой специальный способ обеспечения законности в финансовом праве и осуществляется на всех стадиях бюджетной деятельности.

1. *Оперативная* – проведение контрольных мероприятий с целью выявления нарушений бюджетного законодательства;

2. *Информационная* – формирование массива информации о выявленных нарушениях и его систематизация;

3. *Регулятивная* – внесение предложений, связанных с изменением содержания нормативных правовых актов, касающихся бюджетной сферы;

4. *Превентивная* – предупреждение возможных нарушений бюджетного законодательства путем предоставления разъяснений, касающихся проведения операций с бюджетными средствами, а также проведения контрольных мероприятий в рамках предварительного контроля:

1) обеспечение своевременной и достоверной информации о движении денежных средств;

2) предупреждение кризисных ситуаций в бюджете;

3) стимулирование деятельности субъектов государственных финансов.

Принципы бюджетного контроля:

1. *Принцип законности* – предполагает соответствие действий или деятельности законодательным и нормативным актам.

2. *Принцип целесообразности* – предполагает соответствие определенным целям, разумность, рациональность.

3. *Принцип эффективности* означает оптимальное соотношение между затратами и полезным эффектом, отсутствие ненужных затрат, достижение наилучшего результата с помощью строго определенного объема ресурсов.

Соответственно функциям бюджетный контроль выполняет следующие **задачи:**

1) проверка правильности и своевременности формирования поступлений всех звеньев бюджетной системы;

2) проверка правильности и своевременности расходов всех звеньев бюджетной системы;

3) проверка соблюдения финансово-бюджетной дисциплины;

4) предотвращение хищений государственных средств;

5) выявление и мобилизация резервов эффективного формирования и расходования бюджетных ресурсов;

6) проверка соблюдения правил учета и отчетности экономических субъектов.

Субъекты, объекты бюджетного контроля

Объектами бюджетного контроля является движение денежных средств в процессе аккумулирования, распределения и использования публичных денежных фондов.

Предметом бюджетного контроля выступает финансово-бюджетные операции, сметы предприятий, операции с бюджетными средствами, бухгалтерская документация и т. п.

Субъектами бюджетного контроля являются государственные и муниципальные органы, а также негосударственные организации и учреждения, которые наделены полномочиями проводить мероприятия по проверке соблюдения финансового законодательства.

Подконтрольными субъектами выступают РФ в целом, ее субъекты и муниципальные образования, органы государственной власти и управления, органы местного самоуправления, организации, предприятия, учреждения и физические лица, совершающие или опосредующие финансовые операции с бюджетными средствами.

Органы бюджетного контроля, их задачи и функции

Контроль за соблюдением законности в сфере бюджетной и налоговой деятельности, а также за общим состоянием финансов в государстве служит важнейшим инструментом государственного управления. Состояние финансов – это главный индикатор состояния экономики и благосостояния народа. Поэтому государственные структуры наряду с другими контрольными органами осуществляют постоянный контроль как за формированием доходов, так и за целевым и эффективным расходованием бюджетных средств. Основы государственного финансового регулирования в Российской Федерации находят отражение в комплексе законодательных актов и программных документов, принятых на федеральном уровне и подписанных Президентом РФ.

Специализированной структурой в Администрации Президента РФ и ее самостоятельным подразделением, осуществляющим финансовый контроль, является **Главное контрольное управление Президента РФ**. Его основными функциями являются контроль и проверка исполнения федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, их должностными лицами, а также организациями федеральных законов, указов, распоряжений и поручений Президента РФ, включая финансовые аспекты деятельности. На главное управление возложено решение задач по организации контроля и проверке деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов ис-

полнительной власти субъектов РФ, организаций и их руководителей; координация деятельности органов контроля и надзора федеральных органов исполнительной власти и их подразделений в субъектах РФ; осуществление методического руководства аппаратом полномочного представителя Президента РФ в федеральном округе по вопросам организации контроля за исполнением федеральных законов, указов, распоряжений и поручений Президента РФ, постановлений и распоряжений Правительства РФ, реализацией федеральных программ.

Главное управление наделено правом привлекать к своей работе представителей и специалистов правоохранительных, контролирующих органов, органов исполнительной власти, научных учреждений, отдельных должностных лиц и специалистов; требовать любую информацию, необходимую для проведения проверок; взаимодействовать со всеми органами государственной власти; вносить предложения по результатам проверок на рассмотрение Президенту РФ; направлять предписания об устранении выявленных нарушений руководителям органов исполнительной власти.

Осуществляя бюджетный контроль, *законодательные (представительные) органы государственной власти, представительные органы местного самоуправления* вправе получать от соответствующих органов исполнительной власти и органов местного самоуправления необходимые сопроводительные материалы к проекту закона о бюджете. В ходе исполнения бюджета они могут получать от органов, исполняющих бюджеты, необходимую оперативную информацию, по окончании финансового года утверждать или не утверждать отчет об исполнении бюджета.

Федеральное Собрание (Парламент РФ), состоящее из двух палат – **Совета Федерации и Государственной Думы** – в части бюджетного контроля рассматривает в обязательном порядке законы по вопросам федерального бюджета, федеральных налогов и сборов, финансового, валютно-кредитного и таможенного регулирования. Для осуществления постоянного государственного финансового контроля за исполнением федерального бюджета Федеральным Собранием образован специальный орган – **Счетная палата РФ**. Создание контрольных палат для осуществления общегосударственного контроля закреплено в Конституции РФ. Задачами Счетной палаты являются:

- организация и осуществление контроля за своевременным исполнением доходных и расходных статей федерального бюджета и бюджетов федеральных внебюджетных фондов по объемам, структуре и целевому назначению;
- определение эффективности и целесообразности расходов государственных средств и использования федеральной собственности;
- оценка обоснованности доходных и расходных статей проектов федерального бюджета и бюджетов федеральных внебюджетных фондов;
- регулярное представление Совету Федерации и Государственной Думе информации о ходе исполнения федерального бюджета и результатах проводимых контрольных мероприятий и др.

В процессе реализации этих задач Счетная палата осуществляет контрольно-ревизионную, экспертно-аналитическую, информационную и иные виды деятельности, обеспечивает единую систему контроля за исполнением федерального бюджета и федеральных внебюджетных фондов.

Контрольные полномочия Счетной палаты распространяются на все государственные органы и учреждения в РФ, федеральные внебюджетные фонды, органы местного самоуправления, предприятия, организации, банки, страховые компании и другие финансово-кредитные учреждения, их союзы, ассоциации и иные объединения вне зависимости от видов и форм собственности, если они получают, перечисляют, используют средства федерального бюджета или федеральную собственность, а также имеют предоставленные федеральным законодательством или федеральными органами государственной власти налоговые, таможенные и иные льготы и преимущества.

По результатам проведенных контрольных мероприятий Счетная палата направляет органам государственной власти РФ, руководителям предприятий, учреждений и организаций представления для принятия мер по устранению выявленных нарушений, возмещению причиненного государству ущерба и привлечению к ответственности должностных лиц, виновных в нарушении законодательства. В случаях выявления хищений, а также других злоупотреблений она передает материалы проверок в правоохранительные органы. При выявлении нарушений, наносящих государству прямой непосредственный ущерб и требующих безотлагательного пресечения Счетная палата имеет право давать администрации проверяемых предприятий, учреждений и организаций обязательные для исполнения предписания.

Особое место в осуществлении государственного финансового контроля органами исполнительной власти занимает **Министерство финансов РФ** и его региональные структуры (министерства финансов республик, финансовые комитеты, управления и другие органы управления финансами в субъектах РФ). На Минфин РФ возложены широкие полномочия в проведении Контрольной деятельности при составлении и рассмотрении консолидированного бюджета, смет расходов главных и нижестоящих распорядителей бюджетных средств, аккумуляции доходов в бюджет и финансирования расходов, а также при проведении контрольно-ревизионной работы на предприятиях, в учреждениях в организациях различной формы собственности и ведомственной принадлежности.

Основными задачами Министерства финансов РФ являются:

- совершенствование бюджетной системы РФ, развитие бюджетного федерализма;
- разработка и реализация единой финансовой, бюджетной, налоговой и валютной политики в РФ;
- концентрация финансовых ресурсов на приоритетных направлениях социально-экономического развития РФ;
- разработка проекта и обеспечение исполнения в установленном порядке федерального бюджета, составление отчета об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета РФ;
- осуществление в пределах своей компетенции государственного финансового контроля и др.

Функции Минфина РФ вытекают из возложенных на него задач. К ним относятся:

- разработка необходимых мер по стимулированию предпринимательской деятельности в стране, способствующих увеличению национального дохода и поступлений в бюджет;
- организация работы по составлению проекта федерального бюджета, составление прогноза консолидированного бюджета РФ, разработка проектов норматива отчислений от федеральных налогов, сборов и других платежей, размеров дотаций и субвенций из федерального бюджета в бюджеты субъектов РФ;
- разработка предложений по совершенствованию налоговой политики и налоговой системы и др.

Подразделением Министерства финансов РФ, осуществляющим в пределах своей компетенции, возложенные на него функции государ-

ственного финансового контроля, является *Департамент регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и отчетности.*

Департамент выполняет следующие основные функции: осуществляет контроль за целевым использованием средств федерального бюджета, государственных внебюджетных фондов и других федеральных средств; проводит в пределах своей компетенции ревизии и тематические проверки поступлений и расходования средств федерального бюджета; осуществляет руководство деятельностью аппаратов главных контролеров-ревизоров по субъектам РФ и, контроль за организацией этой деятельности; участвует в разработке единой политики в области аудита и обеспечивает формирован и функционирование и развитие системы аудита в РФ и др.

Подразделениями, контролирующими исполнение федерального бюджета в регионах, являются контрольно-ревизионные управления Министерства финансов РФ в субъекте РФ. Они работают в тесном взаимодействии с территориальными органами Федерального казначейства.

Органы государственного управления финансами в регионах (департаменты, комитеты, управления и др.) в пределах своей компетенции осуществляют контроль за исполнением бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов. Для этих целей могут быть созданы специальные контрольно-ревизионные подразделения (управления, отделы). Контрольные функции также выполняют другие управления и отделы по своим сферам деятельности.

Еще одним управлением Минфина РФ, наделенным широкими полномочиями по контролю за полнотой поступления, целевым и экономным расходованием бюджетных средств, является *Главное управление Федерального казначейства* и его территориальные органы на местах. Среди основных задач казначейства можно выделить контроль за исполнением федерального бюджета по доходам и расходам и контроль за поступлением средств государственных внебюджетных фондов. При этом в соответствии с возложенными задачами Федеральное казначейство осуществляет функции по организации бюджетного и финансового исполнения федерального бюджета и внебюджетных фондов исходя из принципа единства кассы; организует распределение доходов между бюджетами различных уровней в соответствии с установленными нормативами; организует и осуществляет сбор, обработку и анализ информации о состоянии государственных финансов;

представляет высшим органам государственной власти отчетность о финансовых операциях Правительства РФ по исполнению федерального бюджета, состоянию бюджетной системы РФ, о федеральных внебюджетных фондах; обеспечивает совместно с Центральным банком РФ и другими уполномоченными банками управление и обслуживание государственного внутреннего и внешнего долга и др.

В соответствии со ст. 215 БК РФ в Российской Федерации устанавливается казначейская система исполнения бюджетов. В регионах также создаются соответствующие подразделения для организации, осуществления и контроля за исполнением бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов.

Для формирования доходной части бюджета в РФ созданы и функционируют органы государственного налогового контроля. К налоговым органам в Российской Федерации относятся Федеральная налоговая служба РФ и Государственный таможенный комитет РФ.

Федеральная налоговая служба РФ представляет собой единую, централизованную и независимую систему инспекционных органов, входящую в систему центральных органов государственного управления и осуществляющую контрольные действия за соблюдением налогового законодательства юридическими и физическими лицами, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты налоговых и неналоговых платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

Основными задачами ФНС РФ являются: контроль за соблюдением налогового законодательства; проверка правильности исчисления, полноты и своевременности внесения в соответствующий бюджет налогов и других платежей, установленных законодательством РФ, субъектов и местных органов власти. К основным функциям налоговых органов относятся: обеспечение учета налогоплательщиков, контроль за выполнением всеми участниками налоговых отношений налогового законодательства, применение мер по пресечению нарушений налогового законодательства, применение мер ответственности к нарушителям налогового законодательства.

Государственный таможенный комитет РФ является центральным органом, осуществляющим непосредственное руководство таможенным делом в России. Таможенный орган - это государственный правоохранительный орган исполнительной власти, наделенный специальными полномочиями, в целях выполнения возложенных на него задач и функций в сфере таможенного дела и в других, связанных с ним обла-

стях, в том числе в налоговой сфере и сфере валютного контроля. Полномочия таможенных органов в сфере налогов распространяются на НДС, акцизы на ввозимые и вывозимые товары и таможенную пошлину. Права и обязанности таможенных органов по контролю за соблюдением налогового законодательства при перемещении товаров через таможенную территорию РФ идентичны правам и обязанностям налоговых органов. Они имеют право проводить налоговые проверки, проверять все документы, связанные с исчислением налогов, взимаемых таможенными органами; получать необходимую информацию, связанную с исчислением и уплатой налогов; приостанавливать операции налогоплательщиков по счетам в банках при неисполнении ими налогового законодательства; взимать недоимки по налогам; применяй, штрафные санкции и др. Согласно ст. 120 Таможенного кодекса РФ налоги и таможенные пошлины уплачиваются таможенному органу РФ, осуществляющему оформление товаров до принятия или одновременно с принятием таможенной декларации. Полученные средства затем перечисляются в федеральный бюджет или бюджет субъекта РФ.

В проведении бюджетного контроля участвуют также министерства и ведомства, отделы и управления органов исполнительной власти и которые осуществляют *ведомственный контроль* за рациональным, эффективным и целевым использованием государственных средств и государственной собственности. Ведомственный контроль распространяется на государственные унитарные предприятия, учреждения и организации, находящиеся в подчиненности соответствующих министерств и ведомств. Последние несут ответственность за состояние экономики и финансов, организацию учета и отчетности подведомственных им предприятий и организаций.

Основными задачами ведомственного контроля являются: проверка законности финансово-хозяйственных операций; соблюдение финансовой, бюджетной, налоговой и сметной дисциплины; контроль за рациональным и целевым использованием средств, полученных от главных распорядителей бюджетных средств; выявление хищений, злоупотреблений и незаконного расходования денежных средств и материальных ценностей; проверка правильности постановки бухгалтерского учета и отчетности, достоверности первичных и бухгалтерских документов и т. д.

Работниками финансово-бухгалтерских служб предприятий, учреждений и организаций осуществляется *внутрихозяйственный контроль* их деятельности. Особая роль при этом отводится главному бухгалтеру.

Он обязан обеспечить контроль и надлежащий учет всех финансово-хозяйственных операций своего субъекта хозяйствования, с тем чтобы исключить возможность образования недостач, незаконного и нецелевого использования денежных средств и материальных ценностей, хищений.

Наряду с государственным, внутриведомственным и внутрихозяйственным контролем в практике широко используется *аудиторский контроль,* который представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и др. Аудиторский контроль информирует заказчиков аудита о состоянии финансово-хозяйственной деятельности проверяемого объекта и помогает ему выйти на качественно новый уровень развития, избежать многих проблем во взаимоотношениях с государственными органами, в первую очередь с налоговыми, и в конечном итоге успешно выполнить свои задачи и функции.

Меры ответственности за бюджетные правонарушения.

Нарушением бюджетного законодательства признается неисполнение либо ненадлежащее исполнение установленного БК РФ порядка составления и рассмотрения проектов бюджетов, утверждения бюджетов, исполнения и контроля за исполнением бюджетов всех уровней бюджетной системы РФ.

К нарушителям бюджетного законодательства могут применяться меры, предусмотренные ст. 282 БК РФ. К ним относятся:

- предупреждение о ненадлежащем исполнении бюджетного процесса;
- блокировка расходов, т. е. сокращение лимитов бюджетных обязательств по сравнению с бюджетными ассигнованиями либо отказ подтверждении принятых бюджетных обязательств. Расходы подвергаются блокировке в случае, если они выделялись на выполнение определенных условий, а к моменту составления лимитов бюджетных обязательств эти условия оказались невыполненными; также блокируются расходы бюджета, по которым выявлены факты нецелевого использования средств. Осуществление государственных или муниципальных закупок с нарушением порядка, установленного БК РФ, влечет за собой блокировку соответствующих расходов;
- изъятие бюджетных средств;
- приостановление операций по счетам в кредитных организациях;

- наложение штрафа;
- начисление пени;
- иные меры в соответствии с БК РФ и федеральными законами.

Основания применения мер принуждения за нарушение бюджетного законодательства установлены ст. 283 БК РФ. Такими основаниями являются: неисполнение закона о бюджете; нецелевое использование бюджетных средств; неперечисление, неполное или несвоевременное перечисление или зачисление бюджетных средств получателям бюджетных средств; несвоевременное представление отчетов и других сведений, связанных с исполнением бюджета; несвоевременное доведение до получателей бюджетных средств уведомлений о бюджетных ассигнованиях и лимитах бюджетных обязательств; несоответствие бюджетной росписи закону о бюджете; финансирование расходов, не включенных в бюджетную роспись или превышающих включенные в бюджетную роспись и утвержденные лимиты бюджетных обязательств, а также иные основания, предусмотренные БК РФ и федеральными законами.

Правом применения мер принуждения обладают руководители органов Федерального казначейства и органов, исполняющих бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты. В соответствии со своими полномочиями они имеют право списывать в бесспорном порядке суммы бюджетных средств, используемых не по целевому назначению; суммы бюджетных средств, подлежащих возврату в бюджет, срок возврата которых истек; суммы процентов за пользование бюджетными средствами, срок уплаты которых наступил; выносить предупреждение руководителям органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и получателей бюджетных средств о ненадлежащем исполнении бюджетного процесса; составлять протоколы, являющиеся основанием для наложения штрафов.

Нецелевое использование бюджетных средств означает направление и использование средств бюджета на цели, не соответствующие условиям получения указанных средств, определенным утвержденным бюджетом на соответствующий финансовый год, бюджетной росписью, уведомлением о бюджетных ассигнованиях, сметой доходов и расходе либо иным правовым основанием их получения.

Нецелевое использование средств бюджета выражается в виде:

- использования средств бюджета на цели, не предусмотренные бюджетной росписью или лимитами бюджетных обязательств на соответствующий финансовый год;

- использования средств бюджета на цели, не предусмотренные утвержденных сметах доходов и расходов на соответствующий финансовый год;
- использования средств бюджета на цели, не предусмотренных договором на получение бюджетных кредитов или бюджетных ссуд;
- использования средств бюджета, полученных в виде субсидий или субвенций на цели, не предусмотренные условиями их предоставления;
- иных видах нецелевого использования средств бюджета, установленных бюджетным законодательством.

Списание в бесспорном порядке средств бюджета, использованных не по целевому назначению или с другими нарушениями бюджетного законодательства, в том числе выявленными по материалам проверок, осуществляется на основании постановления о списании (взыскании) денежных средств или уведомления об изменении (уменьшении) бюджетных ассигнований. Постановление о списании денежных средств принимается на основании представления, подписанного должности мл лицом органа финансового контроля, уполномоченного совершать указанные действия, заключения должностного лица об истечении сроки возврата средств бюджета или акта проверки получателя бюджетных средств, подписанного должностным лицом.

Руководители органов, исполняющих бюджет, имеют право также взыскивать в бесспорном порядке пени за несвоевременный возврат бюджетных средств, просрочку уплаты процентов за пользование бюджетными средствами, пени с кредитных организаций за несвоевременное исполнение платежных документов на зачисление или перечисление бюджетных средств. Размер пени составляет одну трехсотую действующей ставки рефинансирования Банка России за каждый лет просрочки.

Расчет пени, производится по следующей формуле:

$$П = (Р \times С \times Н \times Д) / 100,$$

где П – пени в рублях; Р – доля ставки рефинансирования, установленная бюджетным законодательством и используемая для расчета пени; С – ставка рефинансирования (учетная ставка) Банка России, действующая в течение срока нарушения, %; Н – сумма средств бюджета, использованных с нарушением бюджетного законодательства (сумма средств бюджета, предоставленных на возвратной основе, срок

возврата которых истек, сумма несвоевременно перечисленных процентов, сумма несвоевременно перечисленных средств); Д – период просрочки платежа (неплатежа) или просрочки исполнения кредитными организациями платежных документов.

Период просрочки платежа (неплатежа) исчисляется со дня, следующего за днем установленного срока возврата средств бюджета, предоставленных на возвратной основе, процентов за пользование средствами бюджета, предоставленных на возмездной основе, по день их списания со счетов получателей средств бюджета. Кроме перечисленных мер при нарушениях бюджетного законодательства может быть наложен штраф на руководителей получателей бюджетных средств в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях. При наличии же состава преступления они уголовно наказуемы, как это предусмотрено Уголовным кодексом РФ.

Таким образом, государственный финансовый контроль и его составная часть – бюджетный контроль – являются важнейшими функциями управления, позволяющими целенаправленно воздействовать на процессы формирования и исполнения бюджетов всех уровней.

Контрольные вопросы

1. Какие виды бюджетного контроля выделяют?
2. Какие предусмотрены меры ответственности за бюджетные правонарушения?
3. Особенности нецелевого использование бюджетных средств?
4. Каковы принципы бюджетного контроля?
5. Что такое бюджетный контроль и его задачи?

Алфавитно-предметный указатель

Активы
- нематериальные 26
- непроизведенные 32
- нефинансовые 14
Бухгалтерская отчетность 99
Бухгалтерский учет 5
Бюджетная классификация 9
Бюджетная отчетность 101
Бюджетный учет 5
Ведомственный контроль 130
Вложения в нефинансовые активы 43
Дебиторская задолженность 66
Денежные документы 55
Денежные средства 52
Забалансовые счета 95
Измерители 8
Имущественные налоги 110
Инвентаризация 103
Капитальные вложения 14
Касса 55
Коды разрядов бюджетных счетов 12
Лизинг 25
Локальные документы 129
Материальные запасы 37
Метод
- нормативный 48
- структурный 48
- экспертный 48
Недостача 108
Основные средства 14
План счетов 11
Прямые затраты 46
Расчеты
- по заработной плате 77
- земельному налогу 114
- по НДС 86
- по налогу на прибыль 84
- по транспортному налогу 115
- по ущербу имуществу 75
- с дебиторами 63,76
- с подотчетными лицами 69,71
Расходы
- накладные 46
- санкционирование 7
Себестоимость 93
Транспортные услуги 72
Финансовая система 150
Финансовое планирование 118
Финансовый результат 89
Финансовые ресурсы 120
Финансы 145, 147

Рекомендуемая литература

1. Бухгалтерский учет в государственных и муниципальных учреждениях : учебник / С. Н. Козлов, В. А. Макарычев, З. А. Мишина [и др.]. – Княгинино : НГИЭУ, 2020, – 497 с.

2. Валиев, Ш. З. Государственные и муниципальные финансы (региональные аспекты управления) : учебное пособие / Ш. З. Валиев, Т. В. Чинаев, Уфимск. гос. акад. экон. и сервиса. – Уфа : УГАЭС, 2010. – 188 с.

3. Гайзатуллин, Р. Р. Муниципальные финансы : учебное пособие / Р. Р. Гайзатуллин , Н. Г. Вагизова, Казан. гос. технол. ун-т. – Казань : КГТУ, 2010. – 70 с.

4. Государственные и муниципальные финансы : учебное пособие / Т. Ф. Боряева, О. А. Тагирова, А. В. Носов [и др.]. – Пенза : РИО ПГАУ, 2020. – 209 с.

5. Тюленева, Т. А. Учет и анализ в секторе государственного управления и финансово-кредитных организациях. Банки, государственные и муниципальные учреждения: учебное пособие. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2020. – 222 с.

6. Федорец М. С. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях : учебное пособие / М. С. Федорец, Н. В. Головченко. – Донецк : ГО ВПО Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, 2019. – 243 с

7. Чернышева, Н. М. Бюджетный учет : учебное пособие / Н. М. Чернышева, С. Г. Черниченко. – Кемерово : Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет), 2016. – 158 с.

Учебное издание

Макушина Татьяна Николаевна

УЧЕТ, КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ

Учебное пособие

Подписано в печать 19.07.2024. Формат 60×84/16
Усл. печ. л.11,5; печ. л. 12,3.
Тираж 300. Заказ № 214.

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

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

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2025

УДК 331.1
ББК 65.32я7
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:
И. А. Бондин, д-р экон. наук, доцент, декан экономического факультета, ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ*;*
С. Г. Голубева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономики и управления в АПК», ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА

Мамай, О. В.
М22 Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2025. – 249 с.
ISBN 978-5-88575-802-4

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 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 331.1
ББК 65.32я7

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2025
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2025

ISBN 978-5-88575-802-4

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 5
Введение 6
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности 8
1.1. Понятие общения, коммуникации 8
1.2. Стадии коммуникационного процесса 13
1.3. Виды общения 15
1.4. Характеристики делового общения 18
2. Вербальные средства коммуникации 23
2.1. Человеческая речь как источник информации 23
2.2. Речевые средства общения 25
2.3. Стили речи 28
3. Коммуникативные барьеры 39
3.1. Логический барьер 40
3.2. Стилистический барьер 46
3.3. Семантический барьер 49
3.4. Фонетический барьер 55
4. Слушание в деловой коммуникации 58
4.1. Понятие слушания 58
4.2. Трудности эффективного слушания 60
4.3. Виды слушания 64
4.4. Обратная связь в процессе слушания 66
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них 70
5.1. Виды вопросов 70
5.2. Ответы на вопросы 76
6. Невербальные средства в деловой коммуникации 81
6.1. Язык жестов в деловом общении 81
6.2. Средства невербальной коммуникации 84
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний 85
6.4. Мимика и взгляд 87
6.5. Поза в деловом общении 92
6.6. Жестикуляция в деловом разговоре 97
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации 99
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении 105
6.9. Если ваш партнер – иностранец 106
7. Изучение деловых партнеров 111
7.1. Типы деловых партнеров 111

7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт 112
7.3. Проведение первой встречи с партнером 119
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации 139
8. Формы деловой коммуникации 145
8.1. Самопрезентация 145
8.2. Деловая беседа 158
8.3. Деловая беседа по телефону 167
8.4. Деловые совещания 174
8.5. Деловые переговоры 183
8.6. Публичная речь 194
8.7. Презентация 205
9. Методы генерирования идей 213
9.1. Метод мозгового штурма 213
9.2. Метод синектики 215
9.3. Метод ассоциаций 217
9.4. Метод записной книжки 217
9.5. Креативный вопросник 218
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации 220
10.1. Виды критики 220
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства») 222
10.3. Использование критики в деловой коммуникации 226
10.4. Комплименты в деловой коммуникации 233
Глоссарий 239
Рекомендуемая литература 247
Алфавитно-предметный указатель 248

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Деловые коммуникации» направлено на подготовку высококвалифицированных руководителей и специалистов для работы в различных отраслях народного хозяйства.

Цель учебного пособия – расширить и углубить теоретические и практические знания в области делового общения для эффективного взаимодействия с деловыми партнерами, основанного на применении разнообразных стратегий и тактик достижения компромисса и сотрудничества.

Учебное пособие разработано в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федеральных Государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО).

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, 36.04.02 Зоотехния, 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, 19.04.03 Продукты питания животного происхождения, 43.03.02 Туризм, специальности 38.05.01 Экономическая безопасность

Каждая тема в пособии заканчивается перечнем контрольных вопросов и заданий, способствующих закреплению основного учебного материала, а также самостоятельному учебно-исследовательскому поиску ответов и решению тематических задач.

ВВЕДЕНИЕ

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

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, релайтера 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).

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.



Рис. 1. Элементы коммуникационного процесса

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 доходить 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).

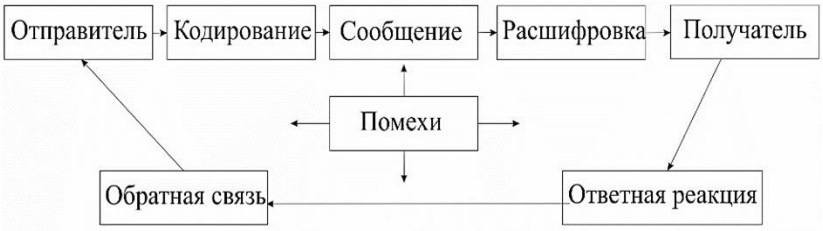


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

Следовательно, коммуникационный процесс – процесс, в котором каждый из нас участвует ежедневно.

1.3. Виды общения

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Познавательное общение. *Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса), просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

Убеждающее общение. *Цель:* вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроя партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

Экспрессивное общение. *Цель*: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических

средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроя партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

Суггестивное общение. *Цель*: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

Ритуальное общение. *Цель*: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

1.4. Характеристики делового общения

Выделяют следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения и стиль. Каждая из перечисленных характеристик проявляется прежде всего в речевом общении.

В деловом взаимодействии выделяют следующие **функции общения**.

Инструментальная функция – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

Интегративная функция – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Трансляционная функция – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

Функция социального контроля – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Экспрессивная функция – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Содержание делового общения. Как уже отмечалось, деловое общение – это предметно-целевая деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации, и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели

использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

Стороны общения. Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

– *внешняя,* поведенческая, операционально-техническая;

– *внутренняя,* затрагивающая ценностные особенности личности.

Внешнюю сторону общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

Манера общения и стиль. Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

– особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);

– сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);

– психотип и деловой статус партнеров;

– коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Контрольные вопросы

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

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 говорение 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-производ-ственной, 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

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 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.).

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 прочитать 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, принеся 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.

Контрольные вопросы

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. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал «Разбойников». – Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал «Разбойников», значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал «Разбойников», он же еще ребенок».

Подобный диалог невольно вызывает улыбку. Родитель юного Морица не знает, что «Разбойники» – это произведение знаменитого немецкого поэта и драматурга Ф. Шиллера. Но тонкий юмор Т. Манна сконцентрирован не на этом, а на сочетании взаимного непонимания: сын, а за ним и отец неверно истолковали обращенные к ним со стороны учителя ожидания (экспектации). Чтобы понять сказанное, надо прежде всего уловить намерения говорящего и правильно их интерпретировать.

Итак, рассмотрим основные виды коммуникативных барьеров.

3.1. Логический барьер

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникает логический барьер. По мнению Гельвеция, одно из человеческих заблуждений заключается в том, что точность передачи информации в устной форме самая высокая. Он говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения».

Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл. Например, слово команда: это и команда – распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников. Смысл, таким образом, всегда индивидуально-личностен. Он рождается в сознании говорящего, но не всегда понятен партнеру.

Сама мысль зарождается от различных потребностей человека, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр. Поэтому за каждой мыслью стоит мотив, то есть то, ради чего мы говорим. Мотив и есть первая инстанция в порождении речи. Он же становится последней инстанцией в обратном процессе – процессе восприятия и понимания высказывания, так как партнер понимает не столько мысль и речь, сколько то, во имя чего это говорится.

Прежде чем высказать мысль вслух, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Процесс превращения мысли в слово называется вербализацией (кодирование). Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, постигая таким образом смысл вербального сообщения. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования (расшифровка) высказывания. Трудности возникают потому, что на осмысление слов в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация. Например, такой диалог, как:

– Черная?

– Нет, красная.

– А почему белая?

– Потому что зеленая.

Рассмотренный вне ситуации общения диалог на первый взгляд кажется абсурдным. Однако, если представить, что это разговор двух дачников около куста смородины, то сразу же все встает на свои места. Для понимания информации необходимо любое высказывание соотносить с действительностью. В реальном общении здесь возможны коммуникативные недоразумения. Вот один из примеров.

Ночью раздался стук в окно.

– Хозяин, дрова нужны?

– Нет, не нужны.

Наутро глядь: дрова во дворе исчезли.

Анекдот старый, а коммуникативные проблемы актуальны и сегодня. Недопонимание, как показывает практика взаимодействия, может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, а главное – происходит искажение информации. Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. Молем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала – солдатам.

1. Капитан – адъютанту:

«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».

4. Дежурный капрал – солдатам.

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. Один солдат – другому:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

При передаче информации на каждом этапе цепочки «задумал – высказал – услышал – раскодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение

предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и паблик-рилейшнз деятельности главным является умение рассуждать, аналитический ум, способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений.

Вместе с тем, практика рассуждения, при всей ее необходимости и важности, не способна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII в. В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...».

Начинающий пришел к маститому и спросил: «Как Вы достигли таких высот? Я хочу у вас научиться». Маститый ответил: «Посредством хороших умозаключений». Начинающий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

Умозаключения – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

– *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;

– *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

Квадрат. Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

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

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

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

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.

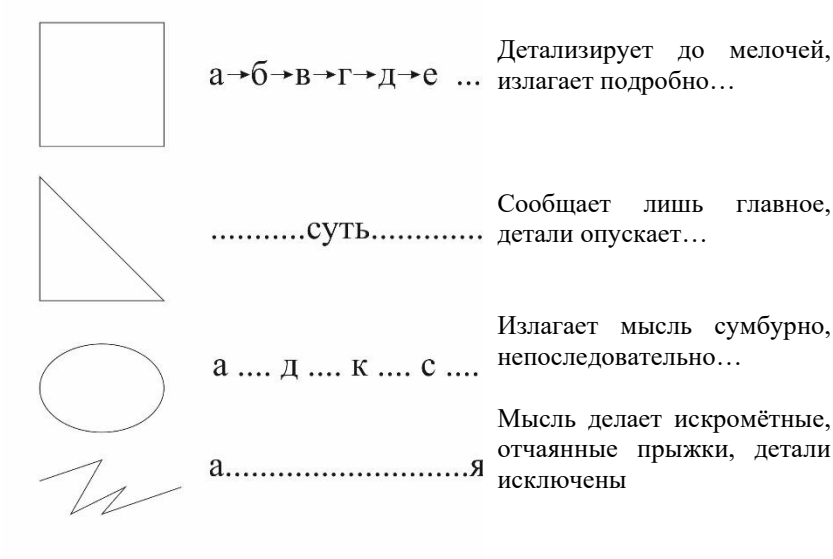


Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

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 превалируют). 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

случая – 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, славненький сногсшибательный аргументик!».

– Но ОГОРОД вовсе не означает «славненький сногсшибательный аргументик».

– Когда ЛИЧНО Я употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

– Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

– Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно расспрашивать партнера о том, понятно ли ему, о чем идет речь, но такая коммуникация требует большего времени.

Что же делать? Этот вопрос для деловых партнеров не праздный. Действительно, что лучше: потерять время на разъяснение, оставить партнера непонимающим или упредить ситуацию, предусмотрев заранее, как строить коммуникацию именно с этим партнером.

Индивидуальные расхождения людей в их системе ценностей и потребностей часто не позволяют найти общий язык, а тем более договориться даже при обсуждении таких традиционных проблем, как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. У каждого своя точка зрения, свои исходные позиции.

Как отмечают специалисты в сфере коммуникации, средний российский служащий с двадцатилетним опытом работы на государственном предприятии, имеющий искаженное трудовое сознание, в котором интенсивность и качество труда никак не связаны с размером оплаты и в котором доминируют иждивенческие мотивы типа «Работодатель должен мне денег, потому что у него их много», такой служащий не хочет, да и не может понять образ мыслей предпринимателя, особенно если последний предпочитает вкладывать прибыль не в заработную плату, а в развитие производства, предприятия.

Проблемы понимания существуют и в среде самих предпринимателей, чьи интересы порой также не совпадают: одним важны дивиденды по принципу «здесь и сейчас», другие думают о завтрашнем дне, строят долгосрочные планы.

В деловой коммуникации сталкиваются не только цели и интересы сторон, но и уровни образования предпринимателей. Как известно, бизнесу в нашей стране стали обучать лишь в годы перестройки. Одни закончили краткосрочные курсы, семинары и школы, другие получили квалификацию в высшем учебном заведении, третьи вообще учились в той или иной зарубежной стране. Поэтому и «на рынке» сегодня есть множество коммуникативных

проблем, связанных не только с разным отношением к клиенту, но и с различным подходом к их решению. Одни предприниматели действуют традиционным для наших соотечественников методом «проб и ошибок», другие проводят изучение рынка, занимаются прогнозированием, одни владеют профессиональной лексикой, другие плохо в ней ориентируются. Все это, плюс иногда не просто не совпадающие, но порой и противоположные личные ценности, делают взаимодействие чрезвычайно трудным.

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Наша страна многонациональна, поэтому сегодня среди деловых партнеров встречаются представители разных национальностей, среди которых есть люди, плохо говорящие на русском языке, кроме того, общение происходит и с представителями других стран, многие из которых являются соучредителями совместных предприятий, акционерами концернов или просто деловыми партнерами, участвующими в тех или иных переговорах и торгах.

Отсутствие знаний об особенностях партнеров, как вербальных, так и невербальных (о чем речь пойдет далее), порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к срыву переговоров, к несостоявшимся сделкам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отраженные юмористически в анекдотах.

Английский характер

По мосту через реку идет джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т. д.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся субъекту, некоторое время плавает возле него, наконец, задает вопрос:

– Сэр, извините мою навязчивость, что я, не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему Вы купаетесь в одежде?

– Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь – я тону.

Эстонский характер

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней – эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегает 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 анализаторскую 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
Эту (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
Проблему (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
Мы (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
Должны (а не хотели бы)	Обязанность действовать
Решать (а не только обсуждать)	Уровень решения
Совместно (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.

Контрольные вопросы

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.

4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

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 задевают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему?» – задал вопрос удивленный ученик. «Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как нужно молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX века Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что *«человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами*».

Итак, умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации. Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться. Как отмечал французский мыслитель Лабрюйер: «*Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие*».

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

– слушание – 40% рабочего времени;

– говорение – 35%;
– чтение – 16%;
– письмо – 9%.

Многие, размышляя об умении слушать, отождествляют его с умением слышать и убеждены, что и то и другое – инстинктивные, врожденные навыки, поэтому практически не предпринимают усилий по развитию навыка эффективного слушания. Отсюда у некоторых деловых людей появляются проблемы, которых могло бы не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

Умение слушать – это:

– восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;

– поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;

– незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Так, например, психологи установили существенные различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают, что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Многие очень часто слушают только вполуха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. Кто хочет внимательно слушать, тот на самом деле должен уметь и молчать, должен быть терпеливым. Однако практика делового общения свидетельствует о том, что нетерпеливые деловые партнеры – весьма распространенный тип. Они быстро теряют способность следить за пространными рассуждениями собеседника.

Для этих людей высказывания другого – это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать свои высказывания.

4.2. Трудности эффективного слушания

В деловой коммуникации выделяют следующие трудности эффективного слушания:

1) **Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он вам не верит, считает создавшееся положение 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 зацикливаться. 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 критикую происходящее».

– «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».

– «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».

– «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».

– «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

Внешние помехи слушания

– Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.

– Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).

– Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).

– Температура в помещении – слишком холодно или жарко.

– Плохая акустика.

– Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).

– Поглядывание на часы.

– Прерывание разговора, телефонные звонки.

– Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.

– Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.

– Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.

– Плохая погода, космические влияния на работоспособность.

– Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).

– Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).

– Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.

– Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забытое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризуемых определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

Уровень 1. Слушание-сопереживание

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

– ощущение присутствия в данном месте и в данное время;

– уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;

– сосредоточенность;

– концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;

– игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

Уровень 3. Слушание с временным отключением

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживание, так как это самое перспективное слушание.

4.3. Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает полезно, когда используется ситуативно, оно уместно, например, на деловом совещании, дискуссии, конференции, то есть там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт, точки зрения и пр. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, сообщении, информационном докладе, семинаре, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции (страх, тревога, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство «тупика» и т. п.).

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь партнера своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

а) партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

б) партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;

в) партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, любое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;

г) партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче «общаться» с техникой, вещами, чем с себе подобными;

д) партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть». В этой ситуации возможна временная «ловушка», поэтому необходимо сразу же оговорить регламент длительности высказывания и соотнести его с вашими временными возможностями. Если это не предусмотреть заранее, то можно оказаться в сложной ситуации, когда слушать уже невозможно, а перебивать, после обещания выслушать, некорректно.

При нерефлексивном слушании целесообразно подавать сигналы партнеру, подтверждающие ваше понимание и включенность, типа «хм-хм», «да-да», кивок головой, «так-так», «продолжайте, я вас слушаю», «понимаю», «правда?». Иногда бывает достаточным просто внимательно выслушать партнера, однако если ваша точка зрения отличается от мнения собеседника, тогда необходимо вступить в беседу и высказаться, то есть перейти к рефлексивному слушанию.

Активное рефлексивное слушание. При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

В деловом общении как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть раскодированы, как уже отмечалось, слушателем по-разному. Иногда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, выражаемым путаной жестикуляцией, – все это может исказить

смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, о чем же он, собственно, ведет речь.

Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Мы часто ходим вокруг и около в своих высказываниях и можем позволить себе говорить о самом важном лишь тогда, когда уверены, что это нам ничем не грозит, что нас действительно стремятся понять.

На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.).

Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи: расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

4.4. Обратная связь в процессе слушания

Расспрашивание, или выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать такие фразы:

«Уточните, пожалуйста, …»

«Правильно ли я Вас услышал?»

«Повторите, пожалуйста…»

«Не могли бы Вы на конкретном примере пояснить это?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...»

«По Вашему мнению, это невозможно?»

«Другими словами, Вы считаете, что...»

«Если я Вас правильно понял, то...»

«В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду? Не объясните ли это...?»

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли.

Перефразирование можно начать словами:

«Насколько я мог Вас понять,...»

«Итак, Вы полагаете...»

«Иными словами, Вы считаете...»

«Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»

«Вы думаете...»

Обычно перефразирование как прием обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

Отражение чувств. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие.

Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»

«Вы вроде бы огорчены...»

«Мне кажется, что Вы испытываете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

«Вероятно, Вас это очень расстроило»

«Представляю, как Вам тяжело...»

«Бедняга, Вам так досталось, я Вам искренне сочувствую...»

«Я вижу, как Вы переживаете...»

«Если я Вас правильно понял, это выводит Вас из себя...»

«Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»

«Любой бы на Вашем месте огорчился...»

Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности проявления его чувств, используя с этой целью соответствующие слова, например: несколько, немного, совершенно, очень, сильно и т. п. Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, то есть вчувствование в другого.

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

Резюмирование. Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен на дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если подвести итог сказанному, то...»

«То, что Вы сказали, может означать...»

«Итак, Вы считаете, что...»

«Обобщая то, что Вы сказали...»

«До сих пор мы рассматривали...»

«Резюмируя сказанное Вами, если я Вас правильно понял, может означать следующее...»

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.

Контрольные вопросы

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

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

– вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);

– с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;

– вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);

– с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);

– сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;

– вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;

– правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;

– вопросы создают основу для доверительных отношений.

В деловом взаимодействии используются очень разнообразные вопросы. Однако все их можно условно разделить на несколько **видов**:

- *информационные* – для сбора необходимых сведений;

- *контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;

- *для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;

- *подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

- *ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;

- *однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

- *встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

- *альтернативные* – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

- *направляющие* – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

- *провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

- *вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

- *заключающие* – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Вопросы бывают также *закрытые и открытые.*

Закрытые вопросы – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные и неправильные». Это определяет тот, кто спрашивает. Вопросы, требующие однозначного ответа, называют также *прямыми*. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа: «Сколько?» и «Что именно?». Например, такие вопросы, как «Сколько метров этой ткани продает ваш магазин в среднем в неделю?» или «Какой график поставки вы предпочитаете?», предусматривают краткие, ограниченные ответы со стороны партнера.

Менеджерам, юристам, руководителям для того, чтобы решить ту или иную проблему или принять решение, требуется как можно больше информации. Чтобы выяснить три главных аспекта

проблемы – Каковы факты? Что люди чувствуют по поводу этих фактов? Как эти факты и чувства организованы? – ставятся **открытые вопросы**. Такой вопрос часто начинается со слов «Что». Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: «Что случилось?», «Что именно вызвало неполадки в принтере?». Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов «Какой» или «Как». Например: «Как Вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?». Вопрос о причинах: «Почему это могло случиться?». Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «Почему?». Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности. Целесообразнее задавать так называемый *зеркальный вопрос*: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога.

Зеркальный вопрос позволяет проникнуть из области «сказанного» в область «несказанного». Например:

– «Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!»

– «Никогда?» (зеркальный вопрос)

– «Сейчас у меня нет для этого средств»

– «Сейчас?» Или – «Нет средств?»

Таким образом, закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли?», а максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы..?». Например: «Не могли бы Вы рассказать, как видите ситуацию?», «Не могли бы Вы что-то добавить?».

Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: «один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето», – заметил немецкий философ И. Кант.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливают на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?». Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

– Извините, сэр, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

– Вот ответ, достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно не нужный. И, в третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса. Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации.

Несмотря на многообразие вопросов в деловой коммуникации можно выделить отдельные **виды вопросов для ведения переговоров**.

На начальной стадии переговоров, при первой встрече целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

– о его мнениях;

– о фактах в его работе;

– наводящих, связанных одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами.

После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– *вопрос о согласии:* «Хотели бы Вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задается:

– *вопрос-объяснение:* «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– *суммирующий вопрос-мнение:* «Вот все выгоды... Что Вы думаете по этому поводу?».

Если все равно нет уверенности, то задается:

– *вопрос, связанный с поиском ориентиров:* «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?».

После выяснения можно поставить:

– *вопрос-заявление:* «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?».

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– *вопрос о скрытом препятствии:* «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?».

Таким образом, постепенно собирается информация, позволяющая корректировать принимаемые решения.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов (табл. 2).

Таблица 2

Вопросы для установления обратной связи

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
Незнакомое выражение	
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы Вы уточнить, что Вы имеете в виду под…?»
Поощрение без давления	
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?»
Отступление от темы	
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?»

Продолжение таблицы 2

1	2
Попадание в замкнутый круг	
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?»
Домысливание	
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?»
Уточнение	
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?»
Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято	
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?»
Выяснение мнения	
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?»
Рассеивание подозрений	
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?»
Установка обратной связи	
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?»
Привлечение внимания	
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?»

Окончание таблицы 2

1	2
Выяснение причины неприятия	
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 поменьше?»
Конкретизация	
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

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, отправление 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 легкомысленый вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.

– Ничего, Ваши дети их поймут.

– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!

– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».

2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.

– Надо иметь умных товарищей».

3. «– Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.

– Вот, потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

– А Вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутливое 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 соболезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...». В зале раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Таким образом, как бы ни складывалась ситуация в ходе взаимодействия, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то, перебирая вышеперечисленные приемы, всегда можно отыскать такой, который позволит с достоинством выйти из нее.

Контрольные вопросы

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

6.1. Язык жестов в деловом общении

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения

для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание, часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское intueri означает просто «внимательно смотреть». Вероятно, именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы

о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадается 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, сигналит 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).

Таблица 3

Характеристики для наблюдения и оценки эмоциональных состояний людей

Объект наблюдения	Эмоциональное состояние		
	Оптимальное	Перевозбуждение	Заторможенность
1	2	3	4
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

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
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 вполоборота (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, смятение, 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, привлекшим 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: исказите чье-либо имя намеренно, например, вместо «Виктор» скажите: «Витек» и наблюдайте.

Интерпретация сигналов средней части лица

В деловом взаимодействии огромное значение имеют глаза, или визуальный контакт. Иногда человека называют «глазастым животным», так как именно через них он получает более 80% информации. Глаза называют не только «окном в мир», но и «окном в душу», то есть во внутренние психические процессы. Последние, как известно, тесно связаны с мышлением и всем тем, что происходит в душе человека, видимо поэтому о глазах еще говорят, что это «вывернутый наизнанку мозг».

Каждому деловому человеку необходимо смотреть в глаза партнера, демонстрируя *решительный, твердый, открытый взгляд*. «Твердый» взгляд всегда «блуждает», так как необходимо смотреть именно в глаза, а не в глаз, поэтому взгляд постоянно блуждает от одного зрачка к другому. Тот, кто смотрит лишь в один глаз партнера (то есть неподвижно), смотрит вызывающе, что может быть неприятным для собеседника.

При деловом общении взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Сигналы «языка» глаз

«Вытаращенные» (широко раскрытые) глаза – озабоченность, неожиданное удивление, сигнал внезапной радости и внезапного испуга, большого любопытства или беспомощности (растерянности).

Полностью открытые глаза – высокая восприимчивость чувств, мечтательность, «сон с открытыми глазами», беспредельное доверие.

Прикрытые («занавешенные») глаза – равнодушие, покорность, инертность и даже тупость, утомление, скука, иногда это сигналы высокомерия, чванства, высокого самомнения.

Суженные или прищуренные глаза – пристальное наблюдение, напряженное внимание, а если это взгляд сбоку, то еще хитрость и коварство. В сочетании с другими признаками этот взгляд может свидетельствовать о чрезмерной критичности, черствости, недоброжелательности.

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 какая-либо определенная цель.

Тащиться (идти медленно, с трудом) – при таком способе передвижения нежелание двигаться проявляется наиболее отчетливо.

Мчаться, нестись – человек хочет как можно быстрее достичь своей цели.

Бег, когда человек ступает исключительно на носки и сразу же отталкивается, такой спринт имеет целью быстрейшее достижение желаемого. При этом он может передвигаться очень тихо, чтобы к кому-то подкрасться, а быстро перейдя на бег – кого-то догнать.

Ходьба

К важнейшим факторам, воздействующим на ходьбу человека, следует отнести: темп, длину (размер) шага, степень напряженности, положение верхней части туловища и головы, сопроводительные движения рук, положение носков ноги, такт и ритм.

Ходьба с резко выпрямленной верхней частью туловища при акцентированной походке производит впечатление «гордого вышагивания» («как на ходулях») и выражает надменность и высокомерие.

Ритмичная ходьба свойственна человеку при небольшой целеустремленности, но хорошей воодушевленности. Она может свидетельствовать о радостном настроении или об интересном решении, пришедшем в голову.

При ходьбе размашистыми, большими шагами можно судить об экстравертированности, целеустремленности, предприимчивости, усердии и активной деятельности. Если при этом раскачивается верхняя часть туловища и активно двигаются руки, то это свидетельствует о том, что человек живет сегодняшним днем, целиком пребывает во власти своих инстинктов и не желает поддаваться чьему-либо влиянию.

Короткие или мелкие шажки – свидетельство интровертированности, такой человек как бы «держит себя в руках», демонстрируя осторожность, расчетливость и в то же время изворотливость.

Прерывистая и спотыкающаяся походка – показатель того, что человек испытывает внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость.

Волочащаяся, медленная походка может говорить или о плохом настроении, или об отсутствии заинтересованности. Люди с такой походкой, как правило, незрелы, «ершисты», не обладают достаточной самодисциплиной.

Если все тело раскачивается в ритме ходьбы, то такая походка производит впечатление возбуждения, раздраженности.

Если при ходьбе человек раскачивается, как бы хочет «перерасти самого себя» – это показатель заносчивости.

Положение «сидя» как функциональное проявление

Сидеть широко, грузно и уютно. Человек, сидящий в такой позе, хочет наслаждаться покоем и уютом, то есть «устроиться поудобнее». Мускулатура в такой позе расслаблена, ноги вытянуты, все «просит» о том, чтобы человека на некоторое время оставили в покое.

Верхняя часть туловища расположена прямо или слегка наклонена вперед. Наклоненная вперед или прямая верхняя часть туловища говорит о дефиците доверия к внешнему миру, человек будто бы ждет того, что его сейчас выгонят. Если при этом ноги как бы заведены слегка под сиденье, то это свойственно уверенным людям, которые чувствуют приближение опасности. Эта поза служит своего рода прелюдией при вставании по окончании беседы, консультации, переговоров.

Положение рук и ног в позе «сидя»

Вытянутые ноги. Вытянутые далеко от себя ноги говорят о том, что человек занял удобное положение и не собирается уходить. Чем беззаботнее человек, тем шире расставлены ноги. Такая поза типичнее для мужчин.

Согнутые ноги. Если одна из ног, или обе ноги зацеплены за ножку стула, а спина прижата к спинке стула, то тем самым выражается желание оказаться в безопасности и получить поддержку (опору).

Скрещенные или прижатые друг к другу ноги. Такая посадка на стуле свидетельствует или о педантичной корректности или о беспомощности подчиненного.

Раздвинутые ноги. В зависимости от того насколько широко расставлены ноги, можно судить о степени беспечности того, кто так сидит. Чем шире расставлены ноги, тем больше информации о невоспитанности, а иногда и равнодушно-примитивной бесцеремонности. Женщины занимают такую позу крайне редко, и то если они в брюках.

Ноги, закинутые одна на другую. В зависимости от того, как высоко закинута нога, ее можно рассматривать как своеобразный барьер, желание отгородиться от чего-либо.

Ноги, скрещенные в области колен. Из-за сомкнутых бедер эта поза «сидя» интерпретируется как скованность, желание избежать контакта и замкнутость.

Ноги, скрещенные в области щиколоток. Такая поза производит впечатление меньшей замкнутости. В зависимости от того, вытянуты ли ноги далеко вперед или больше подтянуты под себя и с каким – сильным или слабым – напряжением это делается, значение данной позы колеблется от допустимой степени расслабления до самопресечения какой-либо активности.

Немецкий специалист по коммуникации Хорст Рюкле в своей книге «Ваше тайное оружие в общении» отмечает, что при проведении «интервью перекрестного огня» тот, кому задают вопросы, сидит, как правило, немного в стороне от тех, кто его спрашивает. По одну сторону располагается задающий щадящие вопросы, а по другую – задающий оскорбительные вопросы. В 80% случаев тот, кому адресуются вопросы, уже в самом начале упражнения, когда он только еще начинал принимать позу «нога на ногу», так закидывал одну ногу на другую, что колено закинутой ноги указывало в сторону того, кто задавал помогающие вопросы.

Попытка «войти в контакт» – это доверительное поведение с закидыванием ноги на ногу в направлении партнера, поворот в сторону партнера верхней части туловища и лица. Если человек при деловом взаимодействии терпит неудачу, то – поведение «отступления», когда все движения повторяются в обратной последовательности вплоть до полного отворачивания – колени, верхняя часть туловища и лицо повернуты в противоположном направлении.

В деловой коммуникации несут большую информацию не только верхние и нижние части ног, но также руки и кисти сидящего (и стоящего) человека.

Руки под столом. В практике общения деловых партнеров считается, что тот, кто держит руки и кисти под столом, либо не готов к разговору, либо боится выдать охватившие его чувства неуверенности, нервозности или чего-либо в подобном роде. Это происходит и тогда, когда партнер опасается ворваться в сферу «владений» собеседника.

Руки на столе. Такая поза свидетельствует о готовности вступить в социальный контакт. И в этом варианте возможны разнообразные позиции, наиболее распространенной из них (сразу же после занятия места за столом) является смыкание рук и своего рода барьер. При реагировании на позитивные раздражители или в состоянии сильного эмоционального возбуждения эта поза принимает более открытый характер.

Если одна кисть находится на столе, а другая – под ним, то такое поведение может быть интерпретировано как поиск контакта, но лишь в начальной стадии.

6.6. Жестикуляция в деловом разговоре

Жестикуляция включает в себя все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос, что нужно для хорошего оратора, ответил так: «Жесты, жесты и жесты!».

Специалисты по общению выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Жесты уверенности: кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты
к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони.

Жесты неуверенности, раздражения: прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле (обычно при стрессовой ситуации); одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой руки, браслет часов, манжету – скрытая

нервозность; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины) – попытка скрыть внутреннее напряжение; во время разговора в позе стоя и с опущенными руками; потирание уха – нетерпение, желание перебить, нервозность.

Жесты, выражающие агрессивность: тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатый кулак, в том числе кулак за спиной или в кармане; «указующий перст», направленный на партнера; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность; руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены – демонстрация агрессии, в том числе сексуальной.

Жесты несогласия: боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, дополнительно такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Жесты разочарования: почесывание в затылке; ослабление воротничка («воротничок мешает»); удары ногой (по полу, воздуху и т. п.).

Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации: рука у щеки (по аналогии – скульптура Родена «Мыслитель»); один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками (партнер протирает стекла очков или, сняв, подносит дужкой ко рту, создавая паузу для обдумывания услышанного); рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

Жесты, выявляющие самооценку: грудь вперед – высокая оценка самого себя; опущенные плечи – невысокая самооценка; отвод руки за спину, охватывание одной рукой запястья другой – при неуверенности в себе или в правильности своего поведения.

Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации: партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь – нуждается в поддержке,

ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ; человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. – ощущает неполный контакт; манера держать руки – замкнутый человек обычно убирает руки в карманы, за спину, скрещивает их на груди; прямой, открытый человек постоянно держит руки, ладони рук в поле зрения партнера по общению; лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак («телефонная поза») – внутренний монолог, скука; указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот – подозрительность, скрытность, недоверие; скрещенные на груди руки со сжатыми кулаками – враждебное отношение, возможность психической атаки; скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) – негативно-подавленное отношение к ситуации; скрещенные ноги и руки у сидящего человека – нежелание вступать в контакт, демонстративность; нога, закинутая на подлокотник кресла – явное пренебрежение к окружающим; ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) – властность, психологическое давление на партнера; жест «закладывание рук за голову» или «закладывание рук за спину с захватом запястья» – уверенность в себе и превосходство над другими, доминирование.

Стоит запомнить, что одни и те же жесты в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в сторону. Некоторые народы поступают в этих ситуациях противоположным образом. Кроме того, для различных народов само значение жестикуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестикуляцию жители Финляндии, естественно, склонны считать признаком несдержанности).

6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации

В деловом взаимодействии очень часто используются так называемые *«риторические уловки»,* то есть эмоциональные возбудители. Именно они вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. Деловым людям важно вызывать не просто эмоции у собеседника, а именно те из них, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений. Чтобы добиться подобного результата, следует учитывать психотип партнера, его

ведущий сенсорный канал, эффект влияния своего собственного имиджа и многое другое.

Практически беспроигрышной в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и 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 Черчиль готовился к выступлениям, то, работая с текстом, он делал на полях пометки типа: «аргументы слабые, усилить голос...».

Артикуляция. Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное, расплывчатое произношение свидетельствует об уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

Высота голоса. Фальцет зачастую присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос – мышление и речь сопровождаются повышенной эмоциональностью, естественной, а не искусственно созданной; высокий пронзительный голос – признак страха и волнения; низкий тон голоса – это расслабленность, покой и достоинство.

Режим или течение речи. Ритмическое говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) – богатство чувств, уравновешенность, как правило, хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение – сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; угловато-отрывистая манера – трезвое, целесообразное мышление.

«Абсолютная» скорость речи

В странах индоевропейских языков говорят со скоростью от 200 до 500 слогов в минуту (скорость ниже или выше этих значений соответственно определяется как «крайне медленная» или «крайне быстрая»). Исходя из этого можно дать такое определение:

- менее 200 слогов в минуту – относительно «медленная» речь;
- около 350 слогов в минуту – относительно «нормальная» речь;
- около 500 слогов в минуту – относительно «быстрая» речь.

Специалисты по вербальной коммуникации считают, что, например, для французов или итальянцев «нормальная скорость» обычно выше, чем для немцев. Поэтому так сложно переводить итальянские и французские фильмы на немецкий язык: синхронизация становится делом крайне тяжелым; при переводе с английского – проблема прямо противоположна.

Паузы во время коммуникации

Во время делового взаимодействия иногда возникают паузы, причины которых весьма разнообразны:

- чтобы придать дополнительную силу последующим словам;
- в связи с тем, что собеседник задумался;
- чтобы выиграть время для размышления;
- с целью предоставить шанс партнеру для высказывания;
- как реакция на сигналы тела собеседника, свидетельствующие о желании что-то сказать;
- потому что говорящий отвлекся;
- паузы затруднительного положения, во время которых надеются, что может быть заговорит собеседник, в противоположность паузам тактическим, во время которых также рассчитывают, что заговорит другое лицо, но уже из других соображений.

Если один из партнеров отвлекся (например, кто-то заглянул, приоткрыв дверь), то возникает пауза, за которой следует или задумчивое переспрашивание, или что-нибудь типа «Впрочем...», «Кстати...». Таким образом, пауза по своему значению в принципе ничего собой не представляет. Вместе с тем, как показывает практика делового взаимодействия, она зачастую несет в себе много больше информации, чем порой может содержаться в словах.

Все сказанное свидетельствует о том, что деловым людям необходимо научиться *слушать паузу,* уметь интерпретировать причины молчания. Такое умение приносит весьма полезную информацию

как в телефонных разговорах, так и во время бесед, деловых встреч, переговоров, особенно в совокупности с другими сопутствующими сигналами тела, несущими важную дополнительную информацию. Для развития этого умения целесообразно интерпретировать паузы во время парламентских дебатов при показе их по телевидению.

Смех для снятия напряжения в коммуникации

Смех считается антистрессовым фактором. Благодаря смеху разряжается обстановка, снимается психологическое, а порой и физическое напряжение, он является целительным, оздоравливающим средством.

Существует «неписаное» правило: смех допустим только в группе, состоящей хотя бы из двух человек. Поэтому, когда кто-то наблюдает смеющегося человека, сидящего в одиночестве и размышляющего над чем-нибудь или читающего книгу, то реакция окружающих – изумление и удивление: от морщин на лбу и злого взгляда, до ответной улыбки или даже смеха.

Люди смеются по разным причинам, например, когда:

- попалось на глаза что-то веселое или комичное;
- ожидают чьей-то подготовленной проказы, каверзы;
- хотят продемонстрировать какое-либо отношение к партнеру, тогда смех бывает: язвительный, злорадный, ироничный, циничный, безжалостный или неприязненный.

Бывает счастливый смех, демонстрирующий радость, удовольствие, одобрение, особенно когда человек слышит то, что хочет. Наконец, бывает смех искусственный, то есть насильственный, вымученный, смех-маска, игра – для достижения каких-то намерений.

Звуки, которые тоже «говорят»

Во время разговора человек может произносить также разнообразные звуки, у которых нет словесного содержания, но они «говорят».

Эти звуки могут иметь различное значение в зависимости от той или иной ситуации. Произносящие такие звуки люди, как правило, не осознают этого, поэтому мы можем зафиксировать их повторяемость у одних и тех же людей. Так, например, есть люди, которые находят все, что происходит, трагичным безысходным, поэтому они, не отдавая себе в этом отчета, постоянно вздыхают или постанывают.

Анализируя такого рода сигналы, психоаналитики усматривают здесь глубокое, но не осознаваемое и не изжитое горе или беду. Человек как бы демонстрирует страдание, которое делает его фактически «чувствующим себя больным», хотя и не осознающим причины этого. Такое состояние, как показывают исследования, может быть вызвано, с одной стороны, какой-то нарождающейся серьезной болезнью, которая еще не проявилась в полной мере, или внешними нерешенными проблемами. Эти звуки в процессе взаимодействия с другими людьми, как правило, «заражают», вызывают у них аналогичные чувства. Поэтому «стонущих» людей сторонятся в принципе, а в деловой среде – особенно. Таково же отношение и к людям, демонстрирующим хронические страдальческие или брюзжащие интонации.

Такие человеческие проявления во время коммуникации, как кашель или покашливание, не всегда свидетельствуют о специфических возбудителях (например, простуда, дым или астматические явления), иногда это желание «нечто прокашлять».

Таким образом, речь, как считал К. С. Станиславский, это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений, можно заметить, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи как бы внутреннюю мелодичность, это и делает их выступление перед партнерами столь эмоционально выразительным, что оно порой гипнотически воздействует на слушателей.

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф. Н. Плевако. Так, например, в нашумевшем уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали все, даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Паралингвистические особенности речи деловых людей позволяют получать самую разнообразную информацию, дополняющую язык тела, и делать некоторые выводы о личностных особенностях человека, его характере, внутренних состояниях и чувствах.

6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении

В деловой коммуникации можно сформулировать следующие практические рекомендации участникам делового взаимодействия.

Походка

– идите навстречу партнеру спокойно и свободно;
– направьте свой взгляд на него.

Положение стоя

– поставьте ноги параллельно на небольшом расстоянии друг от друга, напрягите бедра;
– не стойте так, как будто Вас застали в тот момент, когда Вы сделали ошибку;
– правильная поза та, когда Вы стоите прямо, а не наклоняетесь вперед или назад.
– опустите руки вдоль туловища, не держите их, скрестив перед собой.

Положение сидя

– не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону;
– сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула. Кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить;
– вытяните ноги;
– Вы можете во время переговоров изменить положение тела. Чаще всего изменение положения отражает ваше внутреннее состояние.

Голос

– выражайте эмоции голосом;
– неуверенные люди говорят чаще всего тихо и колеблются;
– у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, взволнованно, холодно или язвительно;
– самоуверенные люди говорят твердо и выразительно;
– говорите неторопливо и делайте паузы;
– глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;

– потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний. Нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

Мимика

– сохраняйте приветливое выражение лица;
– избегайте морщить лоб;
– находите визуальный контакт, избегайте смотреть в упор.

6.9. Если ваш партнер – иностранец

Общаясь с зарубежными партнерами, нужно очень осторожно пользоваться невербальными жестами, так как они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию, что может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению. В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, поскольку там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо. Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так, образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а вот во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами. Если для нас кивок головой означает согласие, одобрение, то этот же знак в Югославии служит для отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то

идеей, однако в Англии то же самое движение бровей будет рассматриваться как выражение скептицизма.

Во Франции или Италии если кто-то считает чью-то идею глупой – обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой». Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют», – итальянцы передают постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я пьян» или «Ты пьян», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ.

Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, так как у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и вы можете нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V):

если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова Victory («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Дистанцирование у разных народов также имеет свои отличия. Например, интимное пространство американца – 60 см. Так вот, когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, претендующим на близкие отношения, что ему, американцу, как правило, не по вкусу. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, так как при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это как бы сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное условие помещения – двойные двери или очень надежные. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя в чем причина.

И, наконец, в Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить, как можно тише. В Америке такое «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).

Таблица 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.

Контрольные вопросы

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

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

Позитивный тип делового партнера. Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

Респектабельный тип делового партнера. Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

Оптимально настроенный тип делового партнера. Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт

Традиционный и один из наиболее распространенных методов изучения личности делового партнера – *тестирование* – явно не подходит для этих целей. Вряд ли кому-то удастся побудить делового партнера выполнить тесты до начала переговоров. Не часто можно получить и его психологическую характеристику.

Но информацию об интересующем человеке можно получить в результате анализа его внешности, поведения и продуктов деятельности. При этом было бы ошибочным полагать, что составленная на основе данной информации психологическая характеристика менее точна. Скорее наоборот, потенциально эти методы дают более точное и правильное представление о человеке.

Проблему психологического изучения конкретного делового партнера можно решать как до начала, так и непосредственно в процессе переговоров. *Цель изучения* – определение основных мотивов его поведения, учитывая которые можно побудить его принять ваше предложение. Естественно, вначале необходимо остановиться именно на этих мотивах.

Формула вербовки

Это не броский и сенсационный заголовок, а итоги глубокого и серьезного исследования мотивов, побуждающих человека стать на путь предательства и измены Родине. Результаты этого исследования опубликованы в Соединенных Штатах в книге профессора Блума (Blum) «Обманщики и обманутые». Сама по себе ***вербовка*** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением. Учитывая возможные последствия его принятия – смертная казнь или длительное тюремное заключение – аргументация на таких переговорах должна быть исключительно убедительной.

Поэтому знание основ ее построения очень полезно для проведения обычных деловых встреч и бесед, поскольку в определенном смысле партнер всегда является объектом разработки. Конечно, речь может идти только о дозволенных приемах.

Формула вербовки записывается в виде аббревиатуры SMICE: Sex (секс (пол)), Money (деньги), Ideology (идеология), Compromise (компрометирующие материалы), Ego (особенности личности).

Секс. К числу дозволенных приемов можно отнести привлечение молодых красивых женщин к участию в деловых беседах. Этот прием достаточно часто используется на переговорах, конечно, когда их ведут мужчины. Если одна из сторон представлена женщинами, то бывает, что другая использует для тех же целей мужчин.

Таким способом можно ослабить внимание другой стороны. Причем ослабление контроля в той или иной степени происходит обязательно, поскольку половой инстинкт носит бессознательный характер. При этом «возможная перспектива развития отношений» может побудить другую сторону быть более уступчивой.

Деньги. Коммерческая сторона любого соглашения должна предполагать, что организация, которой сделано предложение, получит материальную выгоду, приняв его. К числу разрешенных приемов можно отнести незначительные подарки (стоимостью до 100 долларов США) или скромное угощение (в пределах той же суммы) должностных лиц, представляющих делового партнера.

Идеологические мотивы. Идеологическая сторона переговоров состоит в том, что деловое предложение должно соответствовать корпоративной культуре организации, которой оно делается.

Компрометирующие материалы. Хотя, к сожалению, и они используются на «деловых» переговорах, но относятся исключительно к запрещенным приемам.

Иные личностные мотивы. Многочисленные мотивы этой группы очень важны для достижения успеха на переговорах. Очевидно, например, что если предстоит встреча с человеком тревожным и боязливым, то аргументация в пользу своего предложения должна отличаться от той, которая была бы в случае обсуждения того же вопроса с волевым и уверенным в себе собеседником.

Такие особенности личности делового партнера, как неудовлетворенные тщеславие и честолюбие, самоуверенность и самовлюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее

влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

Система определения личностных особенностей (СОЛО)

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

Как он (она) одевается?

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, печатки, цепочки, запонки из драгоценных металлов и т. п.)?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Очень редко или никогда.

Выразительность его (ее) лица?

1. Очень выразительное, с гибкой и богатой мимикой.
2. Довольно выразительное.
3. Обычное.
4. Довольно невыразительное.
5. Очень невыразительное, как бы застывшее.

Как он (она) ведет себя, если приходится долго сидеть (на совещаниях, в кино, театре и др.)?

1. Сидит спокойно.
2. Вертится, ерзает, часто меняет позу.

Жестикулирует ли он (она) при разговоре?

1. Постоянно.
2. Часто.
3. Не чаще и не реже других.
4. Редко.
5. Никогда.

Какова марка его (ее) автомобиля?

1. Одна из наиболее модных и престижных.
2. Из тех, которыми пользуется большинство лиц его круга и достатка.
3. Достаточно старая и не популярная для лиц его круга и достатка.
4. Не имеет автомобиля.

Насколько он (она) пунктуален при встречах?

1. Всегда точен и пунктуален.
2. Как правило, пунктуален.
3. Не особенно пунктуален.
4. Обычно пунктуален, но периодически отменяет ранее назначенные встречи.
5. Часто заставляет себя ждать.

Многолетний опыт работы системы показывает, что ответы на большинство вопросов могут быть получены даже, как говорится, при «шапочном» знакомстве.

Собранная в результате опроса знающих человека людей информация позволяет получить его психологическую характеристику. Она включает сведения об основных потребностях и мотивах поведения изучаемого лица, его характерологических особенностях, а также рекомендации по общению и оказанию нужного влияния на него. Кроме этого, характеристика может содержать предположительные указания на возможные мотивы, способные побудить человека к нелояльным действиям по отношению к деловому партнеру.

Графология

Современная графология – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка. Еще древние греки и римляне обратили внимание на то, что письменная речь носит черты индивидуальности.

Зародившись в качестве научного более ста лет назад, в настоящее время данный метод получил широкое распространение за рубежом, особенно в США, Франции и Германии. Многочисленные исследования показали, что анализ почерка позволяет составить достаточно полную и точную характеристику человека. В частности, это дало возможность Верховному суду США признать законным использование графологии для психологической диагностики лиц, поступающих на работу.

В нашей стране за последнее время также явно возрос интерес к данному методу изучения и оценки личности. Так, были переизданы труды некоторых российских графологов, переведены на русский язык и адаптированы исследования зарубежных авторов. На рынке программных продуктов появились первые системы автоматизированного анализа почерка. Некоторые отечественные и действующие в нашей стране иностранные компании используют графологию в кадровой работе.

Данный метод, безусловно, можно отнести к скрытым методам психологического изучения личности. По оценкам специалистов, для получения достаточно полной и объективной характеристики человека желательно иметь образец его почерка объемом порядка 20 строк, причем целесообразно избегать брать для анализа различного рода служебные или официальные документы (заявления, служебные записки, рапорты, отчеты и т. п.).

В деловой практике зачастую можно ограничиться материалом гораздо меньшего размера. Тем более что в век компьютеров, как правило, бывает трудно найти более или менее объемную рукопись. Информацию о психологических особенностях изучаемого лица вполне возможно получить в результате графологического анализа его подписи – неотъемлемого атрибута любого документа.

О других методах бесконтактного изучения

Арсенал других методов психологического изучения личности без вступления с ней в непосредственный контакт достаточно широк и разнообразен. Хотя в основном все они доступны только специалистам, полезно иметь общее представление об этих методах, поскольку в ряде случаев предпринимателям, консультантам с помощью профессионалов приходится использовать их в своей деятельности.

Метод анализа биографии – один из важнейших при изучении личности. Анализ жизненного пути человека, его поведения в различные периоды жизни и в разнообразных, прежде всего экстремальных, ситуациях позволяет получить его психологическую характеристику, более полную по сравнению с психологическими тестами.

Учитывая роль и значение данного метода для психологического изучения личности и определения ее надежности, он используется практически всеми спецслужбами и крупными зарубежными фирмами при отборе кадров.

Как правило, кандидатам предлагается достаточно подробно изложить в письменном виде свою биографию, отразив в ней различные периоды их жизни (детство, отрочество, юность, зрелые годы). Затем она внимательно изучается специалистами как с точки зрения анализа жизненного пути, так и с точки зрения особенностей письменной речи (почерк, богатство и выразительность языка, грамотность, логика изложения, лексика и др.).

Хотя биографический метод и является одним из наиболее мощных и точных средств психологического изучения личности, его практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. Прежде всего, часто трудно получить необходимую информацию, а если это и возможно, то требует значительных ресурсов как финансовых, так и временных.

Анализ результатов деятельности. Также достаточно мощное и гораздо более доступное для самостоятельного применения средство изучения человека. Его очень полезно использовать при подготовке к переговорам.

Давно известно, что о человеке можно хорошо судить по поступкам и результатам его труда. Еще Диоген Лаэртский писал, что истинная добродетель состоит не в словах, а в поступках. Перефразируя известный афоризм, можно констатировать: скажи мне, что ты сделал, и я скажу, кто ты.

С нарушившим слово бизнесменом вряд ли будут иметь в дальнейшем дело. Маловероятно, что акционеры вновь изберут в совет компании лиц, поставивших ее на грань банкротства. Уличенного во взятках или хищениях чиновника немедленно уволят, и ему будет очень непросто устроиться на работу в солидную фирму. Нельзя назвать порядочным человека, который, занимая высокие должности в годы так называемого застоя, стал ревностным хулителем прежнего режима.

Каждый в процессе своей жизни совершает много поступков, принимает ряд важных и ответственных решений, созидает или разрушает. Именно дела человека и создают то, что принято называть репутацией. Выяснение репутации делового партнера – важный составной элемент подготовки к переговорам.

Среди различных результатов труда человека особое место занимают материальные продукты его деятельности. Прежде всего, это печатные труды. Перед встречей целесообразно постараться выяснить, не публиковал ли Ваш партнер книги, брошюры или статьи, не давал ли интервью газетам или журналам. Если да, то следует ознакомиться с ними. Любому автору дорого его произведение, каким бы оно ни было. Обсуждение печатного труда, затрагиваемых в нем вопросов – всегда интересная партнеру тема для беседы. Другие материальные продукты деятельности человека часто бывают связаны с его *хобби*: живопись, скульптура, чеканка, резьба по дереву, сборка моделей самолетов или судов и т. п. Хобби вообще может много рассказать о человеке, хотя для этого Вам лучше обратиться за консультацией к специалисту.

Следует только отметить, что знание увлечений делового партнера – серьезный козырь на переговорах, умелое использование которого нередко ведет к успеху даже, казалось бы, в безнадежных ситуациях. Примеров этому много в книгах Дейла Карнеги.

Хобби – всегда интересная для партнера тема. При подготовке к встрече постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы выяснить его увлечения.

После того как собраны все ставшие доступными сведения о деловом партнере, тщательно проанализируйте их. Обязательно, особенно на первых порах, пока еще не так много практического опыта, составьте письменную психологическую характеристику своего будущего собеседника. Отдельно запишите миссию, видение и основополагающие ценности организации, с представителем которой предстоит встреча.

Имея перед глазами два этих документа, еще раз основательно обдумайте аргументы в пользу своего предложения. Обратите особое внимание на то, чтобы доводы соответствовали целям и основополагающим ценностям организации, а также потребностям партнера по переговорам.

7.3. Проведение первой встречи с партнером

После того, как Вы вошли в кабинет и представились своему деловому партнеру, обменялись с ним приветствиями, осмотрелись вокруг и разместились за столом переговоров, не спешите сразу переходить к изложению сути своего предложения. Ведь необходимо не только быстро оценить собеседника по внешним признакам, но и понять, как он относится к Вам, дополнить и, возможно, скорректировать имеющееся представление о психологических особенностях его личности.

Еще, по существу, не приступив к разговору, можно уже получить для этого много важной информации. Обратить 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 ладонью вверх (как это делают нищие, прося подаяние).

Данным жестом партнер дает понять, что чувствует себя хозяином положения и рассматривает собеседника как своего вассала, который должен делать то, что ему говорят. Властное рукопожатие свидетельствует о том, что Ваш образ в представлении собеседника – это образ подчиненного, зависимого от него человека. Поскольку изменение образа – процесс непростой, прямо возражать или спорить с такими людьми особенно опасно. Это может привести к тому, что предложение будет отвергнуто, невзирая ни на какие аргументы.

Стоит отметить, что, властное рукопожатие не является раз и навсегда приобретенным жестом. Он используется при общении с подчиненными, а при приветствии вышестоящих лиц 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 многоразовым потряхиванием.

Иногда при рукопожатии левая рука кладется на правую руку партнера, на его локоть или плечо, что является свидетельством глубины испытываемого чувства.

Следовательно, рукопожатие для делового взаимодействия может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волнении, гипертрофированном чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

В деловой коммуникации следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с деловыми партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго, а вот западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно; кроме того, при рукопожатии сцепленные руки принято покачивать от трех до семи раз.

В заключение надо рассмотреть ситуацию, когда руку для приветствия протягивает женщина.

В нашей культуре отец всегда учит своего маленького сына, как пожимают руки настоящие мужчины, а вот девочек этому ритуалу приветствия не обучают.

Хотя обмен рукопожатием более характерен при встрече двух мужчин, иногда им пользуются и представительницы прекрасного пола. И данная, казалось бы, незначительная деталь в поведении женщин обусловлена определенными психологическими особенностями их личности.

Всем им свойственны потребность в социально активном образе жизни, достаточно выраженное стремление к эмансипации. На этой почве у них нередко возникают сложности во взаимоотношениях с

лицами противоположного пола, преодоление которых оказывает заметное влияние на их поведение.

Такие женщины не могут долго сидеть сложа руки, прагматичны, не склонны к мечтательности и фантазированию. Их решительно не устраивает то место, которое отводилось и отводится до сих пор женщине в нашем обществе.

Они не хотят сидеть дома и вести домашнее хозяйство, а стараются реализоваться как личность, нередко проявляют склонность к традиционно мужским профессиям, обладают мужественным характером.

Каков стол, таков и прием

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует

о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.

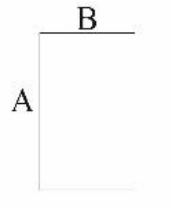


Рис. 5. Расположение за прямоугольным столом

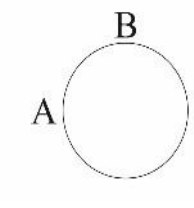


Рис. 6. Расположение за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

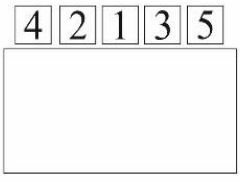


Рис. 7. Расположение за столом в один ряд

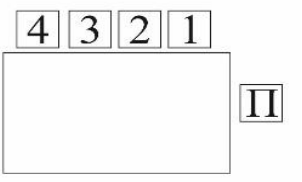


Рис. 8. Расположение за столом с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один

слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

Вариант 1. Для передачи односторонней информации возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: *лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг* (рис. 9).

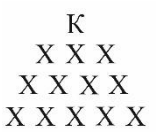


Рис. 9. Схема размещения участников совещания
при односторонней передаче информации

Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимаются своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую рассадку используют для передачи распоряжений и указаний.

Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения:

деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа (рис. 10).

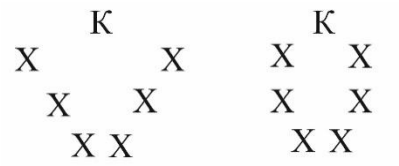


Рис. 10. Схема размещения участников совещания
для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: *переговоры, «круглые столы»*.

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удается после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: *презентации, ярмарки, выставки, торги и пр*.

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того, целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а-ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

Стул и характер

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлиняли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимаете Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от высоты спинки и сиденья стула (кресла)

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено *выше*	Сиденья стульев или кресел расположены *на одинаковом уровне*
У делового партнера *более высокая* 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 спинок стульев или кресел *одинакова*	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 – вожделенная 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 малознакомым 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 малосущественный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить

предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

Убедитесь, что вас слушают

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями. В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои

размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полузакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т. д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

Как поставить точку в разговоре

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях.

Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обяжет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности

партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

Подведение итогов встречи

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или

более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров?

С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможность лишний раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации

Дистанцирование – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре ***зоны***: интимную, личную, социальную, публичную.

Интимная зона в коммуникации. В английском языке интимная зона называется «buble», 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 вполовину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;

б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколоться» (такой прием демонстрируется практически во всех детективных фильмах). Люди, которые хотят «согнуть» кого-либо, также используют вторжение в его интимную зону в том случае, когда он не может защититься.

Неумение определять величину необходимой дистанции по отношению к клиенту свойственно работникам сферы обслуживания.

Особенно часто это наблюдается у тех из них, которые осуществляют свою деятельность в интимной зоне клиента: в парикмахерских, массажных кабинетах, в ателье по пошиву одежды и пр. Особо квалифицированные специалисты стараются не соприкасаться с клиентом или, при необходимости, спрашивают разрешение.

Нарушение интимной зоны подчиненных свойственно некоторым руководителям. Так, иногда руководители позволяют себе некоторые «вольности» (например, обнимают «своих» сотрудников) и в то же время энергично возражают, чтобы то же самое проделывали с ними. Они не имеют и представления о том, что беспардонное поведение может лишить других чувства безопасности, ввести их в состояние раздражения и оскорбить.

Умение распознавать сигналы дистанцирования позволит на деловом мероприятии определить, кто из присутствующих является главным лицом, чтобы переговорить об интересующем вопросе именно с ним. Наблюдайте за тем, кому окружающие выделяют больше места – это и есть человек, принимающий основные решения.

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 сантиметрам. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя.

Организаторы массовых мероприятий должны знать, что при хорошей посещаемости следует планировать приблизительно 0,5 м на человека. Если ожидается, что на таком-то мероприятии гостей будет не очень много, то тогда на человека планируется до 1 м. Теснота изменяет душевное состояние. Чем теснее круг людей, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной. Чем меньше тесноты, тем проще управлять аудиторией. Все это следует учитывать при организации собраний, митингов, конференций и презентаций.

Личная зона в деловом общении составляет от 45 до 120 см. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между деловыми партнерами. И только из личной зоны может произойти вторжение в интимную зону, при этом переход должен быть плавным.

Личная или межличностная дистанция характерна для таких форм делового общения, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование.

При личной дистанции люди сидят за одним столом, поэтому необходимо соблюдать следующее правило делового общения: если два человека делят один стол, то в качестве собственной интимной зоны каждому из них следует рассматривать свою половину стола.

Чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, пепельницу, папки с бумагами и др. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону.

Как только кто-то из сидящих за столом вторгается в пространство сидящего напротив, так сразу же следует реакция, демонстрирующая дискомфортность и желание убежать: кто-то может закрыть глаза или рот, отвести взгляд в сторону, или заслониться чем-нибудь, или отклониться на спинку стула.

Действия в виде противоборства выглядят совсем иначе: сначала ваш собеседник, порой бессознательно, начинает отодвигать обратно предметы, если Вы передвинули их в его сторону, а если Вы снова сдвигаете их к нему, он упорно отодвигает их назад. Это может закончиться словами: «Оставьте же это, наконец!» или швырянием предметов в Вашу сторону.

Знание подобных фактов дает возможность деловым людям, с одной стороны, соблюдать «правила игры» (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±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 аудиовизуальные 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.

Контрольные вопросы

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. 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 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

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 удается 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 специалисты 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 шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;

– подчеркивание значимости партнера, организации, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;

– подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;

– предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над Вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем Вы. Поэтому Ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Как войти и представиться

Это событие занимает совсем немного времени: от открытия двери в кабинет делового партнера до того, как Вам предложат сесть. Эти самые первые 20-30 секунд контакта очень важны для формирования благоприятного первого впечатления.

Прежде, чем Вы откроете дверь в кабинет партнера, целесообразно освежить полость рта и устранить иные возможные неприятные запахи с помощью хороших дезодорантов, духов или одеколонов. У человека, как известно, пять органов чувств, среди которых есть и обоняние. Об этом нельзя забывать, особенно курильщикам. Если Ваш собеседник почувствует, что от Вас исходят неприятные для его обоняния запахи, то может подумать, что от Вас вообще «дурно пахнет». Кроме того, не забудьте вынуть изо рта жевательную резинку.

При входе в комнату стремитесь сразу установить зрительный контакт с партнером. Прикрывая за собой дверь, не поворачивайтесь к нему спиной, все время держите его в поле зрения. Войдя в комнату, не задерживайтесь в дверях, а сразу направляйтесь в сторону хозяина кабинета. Держите себя уверенно: голова приподнята, подбородок чуть вверх, осанка прямая. Передвигайтесь уверенно, по-деловому, не следует идти слишком быстро, не надо выглядеть ни марширующим солдатом, ни праздно прогуливающимся человеком.

Представляйтесь только после того, как подошли к партнеру. При этом ясно и четко назовите себя и свою должность, передайте ему визитную карточку.

Не протягивайте руку первым. Рукопожатие составляет часть ритуала взаимного приветствия и означает, что Вас рады видеть или, по крайней мере, Вы не являетесь нежеланным гостем. Но может быть, что Ваше присутствие не доставляет удовольствие другому человеку. В таком случае, если Вы протянете руку первым, это может вызвать у него негативную реакцию, создать впечатление, что Вы навязываете ему свое общество. От подобных посетителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

Знакомство

В деловой среде принято такое начало знакомства:

– «Разрешите (позвольте) с Вами познакомиться!».

– «Позвольте представиться!». Называются фамилия, имя, отчество, профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– «Я представляю фирму...»

– «Я уполномочен вести переговоры от имени...»

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

– «Позвольте вручить Вам мою визитную карточку.»

– «Мои «координаты» указаны в визитной карточке.»

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

– «Очень приятно!»

– «Очень рад!»

– «Очень рад с Вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого)», или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...»

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации,

которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

Деловая одежда

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как Вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправах 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, нечищеная 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 нога на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.

В целом лиц, соответствующих перечисленным образам, объединяет одна психологическая особенность – практически полная ориентация на себя, на собственные проблемы. Подобные люди больше интересуются собственной персоной, нежели деловым партнером.

Естественна и реакция на такое поведение – отсутствие интереса к ним (и, следовательно, к их предложениям) со стороны собеседника. Вряд ли можно надеяться на то, что партнер проявит интерес к Вам, если Вы не проявляете его к нему. Поэтому не создавайте себе ни одного из перечисленных образов, если Вы всерьез рассчитываете на успех в переговорах.

Уверенность в себе

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что

уверенность усиливается, когда Вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным Вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с Вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. «Самокопание» и «самобичевание», как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

Если вы «закрыты» для других

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

– он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;

– он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;

– он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;

– он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;

– он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;

– о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;

– он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;

– он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;

– он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;

– для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

Если Вы «открыты» для других

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

– он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;

– он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;

– он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;

– он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;

– он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;

– он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, респектабельный, оптимальный.

8.2. Деловая беседа

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 важным значением 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. Комплименты, 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, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в *фазу опровержения доводов собеседника*. Наиболее важные задачи на этом этапе:

– разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;

– приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;

– нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

Принятие решений и завершение беседы

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

1) Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае – запасной (альтернативной), цели.

2) Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.

3) Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4) Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

5) Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, руководителям рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Девять советов по анализу результатов беседы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были Ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для организации, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

Десять факторов успеха деловой беседы

1. Профессиональные знания юриста, руководителя – дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.

2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.

4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.

5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.

6. Повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

7. Элемент внезапности – представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа широко применяется в деловой коммуникации, поэтому деловые партнеры должны владеть навыками ее проведения.

8.3. Деловая беседа по телефону

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 заметок 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

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 удается 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. Мак-Кормак 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 зацикливаться на мысли, что «лучшая оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

Мученики. Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

Каменные лица. Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

Заводилы болельщиков. Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

Ораторы. Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не Вас. Обращайтесь с ними с осторожностью – или вообще не обращайте 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

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 выставлять 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

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Существуют следующие *требования, предъявляемые к публичной речи*.

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший

оратор должен иметь голову, а не только глотку!». Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

Введение. Почему я говорю?

Основная часть. Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

Заключение содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

Информационная речь. *Цель информационной речи* – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частностей и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

– в ней не должно быть ничего спорного;

– она должна пробуждать любознательность слушателя;

– она должна удовлетворять запросы слушателя;

– сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

Убеждающая речь. В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

Предмет убеждающей речи – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминогенная

ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т. п. Эти темы вызывают живой интерес у слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

Призывающая к действию речь также относится к числу агитационных, а, следовательно, она должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает *прямым* и *косвенным,* действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях. Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, кампаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др. Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т. д. Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных

соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и т. д. Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями, поставить себе в жизни цель, быть честным, бескорыстным и т. п.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, не слишком ли сильная оппозиция? В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами Вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы «оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

– излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;

– задевать личные мотивы слушателей, их интересы;

– кратко и эмоционально выражать мысли;

– ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;

– пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Речь по специальному поводу. Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

а) нужно выбрать ситуативно уместный момент;

б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;

в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;

г) надо говорить как можно короче;

д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;

е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

Речи по специальному поводу имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и т. д., траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу.

Протокольная (рамочная) речь. К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Открывая приветственную речь, необходимо соблюдать следующую последовательность:

– открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;

– поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);
– предоставить слово докладчику.

Закрывая приветственную речь, следует:
– сказать слова благодарности оратору;
– кратко обосновать эту благодарность;
– попрощаться со слушателями.

Траурная речь. Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для Вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: De mortuis nihil nisi bene (о мертвых хорошо или ничего).

Торжественная речь. Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Речь в дружеском кругу. В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

– приветствие и указание на смысл мероприятия;

– ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно приправленный упоминанием какого-либо происшествия;

– выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;

– объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышеперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Здесь можно привести следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить, стоя на одной ноге…

Как выступать с речью

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении

фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово НЕТ может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колюче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое. Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А. П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило, выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

Как произвести положительное впечатление

В. О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

Советы для успеха от Рона Хоффа

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.

2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.

3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до исступления.

5. Не начинайте свою речь со смешной истории. Если история просто смешная и не несет никакой информации, Вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.

6. Речь не должна быть плавной. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.

7. Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем Вы говорили.

8. Не держите аудиторию в руках все время. Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе Вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с Вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а Вы предстаете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н. М. Тимченко

– Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...» Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «Вам будет интересно узнать...», «это поможет Вам...», «для Вас важно...».

– Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

– Голосом выделяйте существенные моменты Вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

– Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность конструкции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

– Обращайте внимание на Ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативно уместно.

– Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

8.7. Презентация

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 презентируемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию

ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т. п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т. д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз, как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т. п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После трех-четырех 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 запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации.

Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

Презентация по плану (по формуле). Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет

его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

Презентация с удовлетворением потребностей. Это сравнительно гибкая, предусматривающая непременное 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.

Контрольные вопросы

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

9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего.* Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т. д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

– «*генераторов»* – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;

– «*аналитиков»* – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие *условия*:

– предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;

– идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шутливых идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

Обязанности ведущего: во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

Задача «аналитиков»: развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

– представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

– постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

– генерация идей – 10-15 мин;

– перерыв – 10 мин;

– анализ идей – 10-15 мин;

– составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

9.2. Метод синектики

Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех *типов*:

– ***прямые аналогии*** – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– ***субъективные (личные) аналогии*** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– ***символические аналогии*** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– ***фантастические аналогии*** **–** используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

Процедура проведения синектики

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы.* Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы.* Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т. д.

9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.*

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы,* содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

9.4. Метод записной книжки

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи

в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

9.5. Креативный вопросник

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только сбытовиков или маркетологов.

Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Результат можно улучшить и используя готовый вопросник для отчета, который можно предложить работнику и тем самым привлечь его к обсуждению проблемы. Вот пример такого вопросника – *телефонный маркетинг*:

1. Используете ли Вы телефон для активного привлечения клиентуры?
2. Если нет, то почему?
3. Если да, то для каких конкретных целей используется телефон:
   - выявление потенциальных клиентов;
   - назначение встречи;
   - предложение услуг;
   - подтверждение заказа;
   - обслуживание новых и старых клиентов;
   - другие цели (какие?).
4. Как часто Вы используете телефон в целях маркетинга? (10-20%, 35-50%, свыше 50%).

5. Какие трудности Вы испытываете при использовании телефона как средства предложения услуг:

- трудно связаться с нужным человеком;
- трудно сообщить все сведения об организации;
- трудно преодолеть сопротивление клиента;
- трудно предлагать услуги человеку, которого не видишь;
- трудно договориться о встрече;
- другие трудности (какие?).

6. Какие отвлекающие факторы (физические, психологические и др.) действуют на Вас во время телефонных переговоров?

7. Какие этапы телефонного маркетинга (вступление, изложение главной информации, завершение) представляют для Вас наибольшую трудность?

8. Какие навыки и умения (задать вопрос, выслушать ответ, завершить разговор) Вам необходимо совершенствовать?

Контрольные вопросы

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.

10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

10.1. Виды критики

Слово «критика» происходит от греческого kritikë – 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»)

В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием «Lege artis», то есть осуществлять критику по всем законам искусства. Прием «Lege artis» состоит из четырех этапов (рис. 11).

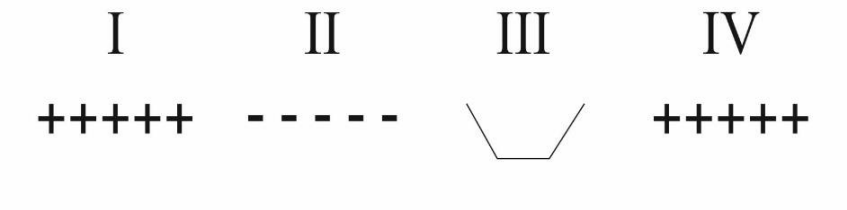


Рис. 11. Схема приема «Lege artis»

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема *«валидол»,* то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем *прием «авансированная похвала»,* с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т. д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п. Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Практические советы критикующему

– Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

– При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

– Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

– До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

– Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника – знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

– Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

– Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

– Не отвергайте предложений до и без анализа.

– Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

– Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается.

Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

– Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

– Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

– Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

– Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

– Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

– Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

– Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

– Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

– Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

– Учите сотрудников самокритичности.

– Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

– Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

– Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте ***самокритичны.*** Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

10.3. Использование критики в деловой коммуникации

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:

Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

Критика-упрек: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это здание лучше».

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попало же мне от моего начальника».

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

Безликая критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

Критика-сопереживание: «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

Критика-удивление: «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

Критика-смягчение: «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

Критика-предупреждение: «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

Критика-требование: «Работу Вам придется переделать!».

Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

Критика-опасение: «Я очень опасаюсь, 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. Комплименты в деловой коммуникации

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 к*омплименты*, 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, лишенную 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 впрямую 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 удается 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.

Контрольные вопросы

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.

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 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, 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 непременное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

Призывающая к действию речь – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Просторечие – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Протокольная (рамочная) речь – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Публицистический стиль речи обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Разговорная речь – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная

речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Расспрашивание, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Резюмирование – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

Респектабельный тип делового партнера – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Речь – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

Речь в дружеском кругу – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

Речь по специальному поводу – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

Ритуальное общение – общение, направленное на закрепление и поддерживание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

Рукопожатие «перчатка» – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многоразовым потряхиванием.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Слушать – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

Слышать – физически воспринимать звук.

Социальные диалекты – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

Суггестивное общение – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Территориальные диалекты (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Трансляционная функция общения – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т. д.

Убеждающая речь – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

Убеждающее общение – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или

стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Функция социального контроля – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Экспрессивная функция общения – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Экспрессивное общение – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроя, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

Эмпатическое слушание – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 256 с.

2. Быкова, А. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. В. Быкова, И. А. Мандыч, А. А. Сиганьков. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 101 с.

3. Волчёнкова, А. С. Деловые коммуникации : учеб.-метод. пособие / Н. А. Сухочева; А. С. Волчёнкова. – Орёл : Орловский ГАУ, 2022. – 47 с.

4. Деловые коммуникации : учебное пособие / составители Е. А. Федорова, М. А. Матаева. – Караваево : КГСХА, 2021. – 96 с.

5. Деловые коммуникации : учебное пособие / составитель И. В. Попова. – Иркутск : Иркутский ГАУ, 2020. – 120 с.

6. Иваев, М. И. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Самара : ПГУТИ, 2021. – 114 с.

7. Кастельс, М. Власть коммуникации : учебное пособие. – М. : Издательский дом ВШЭ, 2020.– 594 с.

8. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации : учебник / А. С. Ковальчук; Э.М. Лисс. – М. : ИТК «Дашков и К», 2023. – 344 с.

9. Малахова, О. Н. Деловые коммуникации : метод. указания / С. И. Платонова; О. Н. Малахова. – Ижевск : Ижевская ГСХА, 2021. – 23 с.

10. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 17 с.

11. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 36 с.

12. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.

13. Приходько, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Приходько, И. Л. Самойлов, О. Ю. Шубкина. – Красноярск : СФУ, 2020. – 368 с

14. Сиганьков, А. А. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. А. Сиганьков. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 70 с.

15. Чудинов, А. П. Деловое общение : учебное пособие / Е. А. Нахимова, А. П. Чудинов. – М. : ФЛИНТА, 2022. – 189 с.

16. Чумиков, А. Н. Антикризисные коммуникации : учебное пособие. – Москва : Проспект, 2021. – 190 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Аргументирование 170
Артикуляция 104
Анализ результатов деятельности 121
Аспекты общения 8
Виды критики 230, 235
- общения 15
- посетителей 158
- переговоров 195
- речевой деятельности 24
- речи 202
Восприятие 15
Высота голоса 104
Герменевтика 12
Графология 119
Громкость речи 103
Завершение беседы 170
Интеракция 10
Интимная зона 143
Кодирование 13
Коммуникация 9
Коммуникативные барьеры 39
«Комплекс вахтера» 242
Личная зона 145
Манера общения 21
Метод анализа биографии 120
Начало беседы 166
Нейтрализация замечаний 238
Некорректные вопросы 80
Общение 8, 23
Паузы 105
Передача 14
Перцепция 11
Подготовка совещания 181
Подготовка к переговорам 192
Подготовка к презентации 213
Правило рамки 47
Правило цели 48
Прием информации 14
Прием бумеранга 81
Приемы обратной связи 68
Публичная зона 147
Разумная критика 237
Расшифровка 14
Речь 25
Ритуальное общение 18
Рукопожатие 123
Сигналы средней части лица 91
Сигналы «языка» глаз 91
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 117
Скорость речи 103
Социальная зона 146
Стили речи 28
Стороны общения 20
Структура деловой беседы 165
Суггестивное общение 17
Типы презентаций 216
Типы совещаний 180
Трудности слушания 61
Убеждающее общение 16
Умение слушать 60
Уровни слушания 64
Формула вербовки 115
Функции деловой беседы 162
Функции общения 19
Функции языка 24
Характеристики человеческого голоса 103
Цели общения 9
Цели переговоров 190
Экспрессивное общение 17
Этапы (стадии) коммуникационного процесса 13
Язык 24

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Подписано в печать 19.11. 2025. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 14,47 , печ. л. 15,56.
Тираж 300. Заказ № 271.

Отпечатано с готового оригинал-макета
Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
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