

/ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

С. Н. БОЛЬШАКОВ, М. О. ПОТОЛОКОВА

БИЗНЕС- КОММУНИКАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2012



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ



ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЖУРНАЛИСТИКИ
И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ

Бизнес- коммуникации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЖУРНАЛИСТИКИ
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

КАФЕДРА
ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ

С. Н. Большаков, М. О. Потолокова

Бизнес- коммуникации

Учебное пособие

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2012

ББК 76.0-923

Б 79

Р е ц е н з е н т ы: д-р экон. наук О. Л. Ким (С.-Петерб. ун-т
сервиса и экономики),
канд. экон. наук Н. В. Бакирова (С.-Петерб.
гос. ун-т)

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
и Учебно-методической комиссии факультета журналистики
С.-Петербургского государственного университета

Большаков, С. Н. Бизнес-коммуникации : учеб. пособие /
Б 79 С. Н. Большаков, М. О. Потолокова — СПб.: С.-Петерб. гос.
ун-т, филол. ф-т, 2012. — 137 с.

ISBN 978-5-8465-1171-2

Учебное пособие посвящено проблеме формирования бизнес-коммуникаций в современных рыночных условиях и конкурентной среды. Анализируются проблемы эффективности коммуникаций и менеджмента бизнес-коммуникаций, организации делового взаимодействия, этики и культуры делового общения, системы маркетинговых коммуникаций.

Пособие предназначено для студентов факультета журналистики и всех изучающих проблемы бизнес-коммуникаций и бизнес-среды, корпоративных и массовых коммуникаций.

ББК 76.0-923

© С. Н. Большаков, О. М. Потолокова, 2012

ISBN 978-5-8465-1171-2

© С.-Петерб. гос. ун-т, филол. ф-т, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Глава I. Современные подходы к описанию процесса коммуникации	8
§ 1. Понятие коммуникации	—
§ 2. Коммуникативное взаимодействие субъекта и объекта управления	12
§ 3. Место коммуникаций в системе управления	17
Глава II. Коммуникативный процесс и эффективность бизнес-среды	22
§ 1. Межуровневые коммуникации в организациях.....	—
§ 2. Организационные коммуникации	26
§ 3. Преграды в организационных бизнес-коммуникациях и направления их совершенствования	36
§ 4. Организация коммуникаций и делегирование полномочий	39
Глава III. Менеджмент бизнес-коммуникаций: основные понятия, виды и принципы организации	55
§ 1. Организация делового взаимодействия	—
§ 2. Деловое общение как форма делового взаимодействия	59
§ 3. Методы, формы и культура делового общения в МДК	63
§ 4. Информация как фактор оптимизации менеджмента	74

§ 5. Этика делового общения и культура его организации ...	81
Глава IV. Маркетинговые коммуникации и исследования рынка	85
§ 1. Типы маркетинговых исследований.....	—
§ 2. Система маркетинговых коммуникаций и организация исследования бизнес-среды	98
§ 3. Анализ и прогноз бизнес-среды	121
Использованная литература	133
Рекомендованная литература	136

ПРЕДИСЛОВИЕ

Совершенствование управления деятельностью современных организаций на этапе динамично развивающейся рыночной экономики в складывающейся конкурентной среде является необходимым условием их успешного функционирования.

Руководство организаций вынуждено решать возникающие задачи формирования стратегии развития и тактических действий организации в процессе формирования бизнес-коммуникаций.

Значимость бизнес-коммуникаций в современной экономике, их большое разнообразие и особенности в системе социального управления определяют необходимость рассмотрения различных прикладных аспектов бизнес-коммуникаций в системе управления, его совершенствования в связи с ее динамичным развитием.

В пособии раскрыты основные направления совершенствования хозяйственного механизма управления и совершенствования менеджмента организации на основе использования современных бизнес-коммуникаций.

В пособии раскрывается сущность коммуникативного процесса с точки зрения эффективности функционирования бизнес-среды, содержание организационных коммуникаций и основные направления совершенствования организационных приемов в бизнес-коммуникациях.

ГЛАВА I

Современные подходы к описанию процесса коммуникации

§ 1. Понятие коммуникации

Под коммуникацией понимается «акт общения, связь между двумя или более индивидами, основанная на взаимопонимании; сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц» [Тер-Минасова, 2000, с. 12]. Во многих отечественных психологических исследованиях термины «общение» и «коммуникация» рассматриваются как равнозначные. Так, известный специалист в области преподавания иностранных языков С. Г. Тер-Минасова использует приведенные термины как синонимы: «Его Величество Общение (или Ее Величество Коммуникация) правит миром...» [Там же, с. 9].

Известен и другой подход, в рамках которого разграничение понятий «общение» и «коммуникация» проводится, но делается это по критерию различия объемов их значений. Коммуникация рассматривается как одна из составляющих общения наряду со взаимодействием и взаимовлиянием людей друг на друга [Елизарова, 2005]. Ядро любой коммуникации — речь (в любом виде). Она является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации посредством речи менее всего теряется смысл сообщения.

Диалогическое общение возникает по инициативе одного из коммуникантов, когда условия коммуникативной ситуации де-

лают необходимым его обращение к другому собеседнику для разрешения определенной проблемы. Ее решение предполагает выбор говорящим способа языкового выражения его коммуникативного намерения, так как язык с присущим ему многообразием предлагает целую парадигму постоянно реализуемых коммуникативных форм предложения, компоненты которой в зависимости от коммуникативной ситуации в различной степени обеспечивают достижение намеченной цели. Адекватно выбранная форма позволяет говорящему достичь коммуникативного эффекта, к которому он стремится. От этого зависит успех или неуспех коммуникации в целом. Поскольку, вступая в коммуникацию, участники общения ориентированы на ее успех, они стремятся максимально реализовать свои установки и, как следствие этого, вынуждены отбирать и структурировать языковые знаки.

Речевая коммуникация является процессом выбора оптимальных языковых единиц. Решение какой-то определенной коммуникативной задачи возможно несколькими способами, в связи с чем коммуникант делает выбор на основе их возможной эффективности, зависящей от каждого конкретного случая. «Успех или неудача речевой тактики оцениваются на основе перлокутивных эффектов, обнаруживаемых в реакциях на речевые действия говорящего» [Иссерс, 1999, с. 62].

Любая речь происходит в рамках коммуникативной ситуации. По определению А. Г. Гурочкиной, коммуникативная ситуация — это «набор обстоятельств, диктующих субъекту речи определенный стиль речевого поведения» [Гурочкина, 2005, с. 17]. Под «обстоятельствами» здесь понимается комплекс представлений, желаний, отношений, настроений участников-индивидуумов, действующий в рамках данной ситуации и влияющий в нее субъективные оценки, мотивы, цели и т. д.

С развитием прагматики ученые утвердились в мысли о том, что неотъемлемая часть любого общения — п р а г м а т и ч е с к и й а с п е к т.

Именно он является решающим фактором при выборе языковых средств, используемых в речевой коммуникации.

Как известно, теория речевых актов составляет ядро прагматики и речевой акт признается основной минимальной прагматической единицей общения. Его основоположники положили начало исследованиям речевого акта, когда произнесение высказывания и оказывается совершением того или иного действия [Austin, 1962].

Аналізу подверглись сначала глаголы, а вскоре высказывания действия, получившие название перформативных. Речевой акт включает три вида действий: локутивное, иллокутивное и перлокутивное. Выбор и организация языковых средств осуществляется в фазе локуции (локутивный акт). Осуществление коммуникативного намерения говорящего связано с понятием интенции, а именно мотива и цели говорящего воздействовать на слушающего с помощью речи.

Центральное место в теории речевых актов занимает понятие иллокуции. Иллокутивной целью высказывания Дж. Серль называет смысл или цель конкретного речевого акта [Searle, 1970]. З. Вендлер определяет иллокутивную силу речевого акта как «ментальный акт, совершения которого добивается от слушающего говорящий, или ментальное состояние, в которое говорящий намерен привести слушающего» [Вендлер, 1985, с. 238–251]. Перлокутивный акт связан с воздействием высказывания на мысли, чувства и поступки слушающего.

Полная актуализация речевого акта осуществляется в дискурсе в качестве коммуникативного хода. Исходя из цели коммуникации, отправитель создает текст, отвечающий определенным функциональным параметрам (референтному, экспрессивному и др.) и вызывающий у получателя определенный коммуникативный эффект, соответствующий данной коммуникативной цели. Результатом коммуникативного акта может быть понимание содержательной информации, восприятие эмотивных, экспрессивных, волеизъявительных и других аспектов текстов. Без соответствия между коммуникативной интенцией и коммуникативным эффектом общение будет неэффективным.

В процесс коммуникации, как вербальной, так и невербальной, входит идея общего для ее участников кода, при помощи которого осуществляется передача сообщения от отправителя к получателю (линейная модель), обратная связь получателя с отправителем (интерактивная модель) или одновременное получение и отправление сообщений (транзакционная модель). В таком понимании в ходе межличностной коммуникации происходит перемещение представлений, идей, знаний, настроений от одного субъекта к другому.

Это означает, что в обобщенном смысле коммуникация всегда и традиционно понимается как транзакция, предполагающая наличие источника сообщения, собственно сообщения, приемника сообщения, канала передачи, некоторых шумов (помех) и главное — общей сигнальной системы: разделяемой и отправителем и получателем системы значений тех знаков, которыми они оперируют, для кодирования и декодирования сообщения, или «совпадения системы социальных и индивидуальных значений» общающихся.

Непосредственный собеседник говорящего является одновременно и адресатом коммуникативного намерения говорящего, т. е. предполагаемым носителем информации, если к нему обращен вопрос, и субъектом желаемого действия, если к нему обращена просьба или запрещение. Суть коммуникативной роли остается неизменной, она представляет собой статус либо адресанта, либо адресата. Поэтому устойчивое соотношение адресант — адресат является базовым для диалогического общения.

При коммуникативном анализе ситуации протекания диалогического общения внимание исследователя сосредотачивается на взаимоотношениях между участниками диалога, формой и значением высказываний, как на адресанте — отправителе сообщения, так и на другом участнике процесса коммуникации — адресате сообщения, на которого и рассчитана соответствующая реплика. Слушающий понимает то, что говорит адресант сообщения, и на этой основе производит оценку соответствующего сообщения.

§ 2. КОММУНИКАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Как выше уже отмечалось, для осуществления любой коммуникации необходимы как минимум два человека — отправитель информации (коммуникатор) и ее получатель (коммуникант, или реципиент). Отметим, что вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены.

В соответствии с основными функциями современного производственного коллектива можно назвать следующие основные цели осуществляемых в нем коммуникаций [Морозов, 2000, с. 226–230]:

- решение официальных задач коллектива в сфере производственной или общественно-политической деятельности;
- удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации и т. д.).

Исходя из направления потока информации в организации, различают коммуникации нисходящие — направленные «сверху вниз» (от руководителей к подчиненным), восходящие — направленные «снизу вверх» (от подчиненных к руководителям), и горизонтальные — осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению. Подробнее перечисленные выше виды коммуникаций будут рассмотрены нами в следующем параграфе.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует пирамиду коммуникаций, на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании — рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность т е з а у р у с о в отправителя информации и ее получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность информации, которой располага-

ет данный человек. Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. Так, известно, что члены каждой профессиональной группы имеют свой специфический язык, широко используемый в практике их трудовой деятельности. С одной стороны, наличие такого языка помогает специалистам быстрее обмениваться информацией друг с другом, с другой стороны, использование ими элементов своего профессионального жаргона в общении с представителями других профессиональных групп отрицательно сказывается на взаимопонимании участников данных коммуникаций.

Эффект коммуникации зависит также от ряда социально-психологических факторов, сопутствующих процессу передачи и восприятия информации.

Информация, циркулирующая в пределах производственного коллектива, направлена не только на оптимизацию (в технологическом, организационном и экономическом смысле) выпуска соответствующей продукции. Значительная часть сообщений, передаваемых работниками друг другу, касается социальной жизни предприятия. Конечно, деятельность предприятия, рассматриваемая в целом, представляет собой единство двух сторон — производственной и социальной. Поэтому в социально-психологическом плане правомерно говорить о специфической социально-производственной информации, которая отражает все стороны жизни предприятия и способствует оптимальному функционированию производственного коллектива. Задача целенаправленного и систематического обеспечения работников данной информацией решается посредством официальной системы вертикальных коммуникаций предприятия как нисходящих, так и восходящих.

Рассматривая деятельность руководителя в системе коммуникаций, исследователи в первую очередь обращают внимание на его общение с подчиненными. Особенности отношения руководителя к такому общению можно считать одним из важнейших составных элементов его стиля руководства.

Стиль управления коллективом — это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности

руководить, а также чаще всего применяемых ею коммуникативных способов и средств профессиональной деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

В литературе по теории и практике управления коллективом мы находим весьма широкий спектр стилей современного руководителя [Там же, с. 226–230]. Дадим им краткую характеристику.

Административный. Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление «инакомыслящих», используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием дел, разрешением конфликтных ситуаций, источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Коллегиальный. Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: «Надо посоветоваться с коллективом». Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

Либеральный. Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы «плывет по воле волн». Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не по-

давляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

Главная черта эффективного руководства — гибкость межличностных и деловых коммуникаций. В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному менеджеру необходимо опираться на наиболее развитые стилевые компоненты, коммуникативные качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что идеальным стилем управления коллективом является творческий стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

Наиболее значимым коммуникативным умением руководителя, которое в большей мере характеризует его способность мыслить диалектически и творчески, является искусство применять в своей повседневной деятельности следующие управленческие принципы.

Принцип инструкции. Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.

Принцип близости. Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

Принцип оперативности. Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем.

Принцип воспитания. Руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных — словом и делом.

Принцип делегирования. Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем.

Принцип терпения. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

Принцип ответственности. Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Нарушение управленческих принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе.

Наряду с понятием «стиль руководства» в литературе встречается также понятие «ориентация руководителя». Западные авторы выделяют ориентации руководителей на официальные задачи организации, на себя, на интересы и потребности подчиненных. И. Кхол в своем исследовании рассматривает альтернативные ориентации руководителя либо на задачи, либо на работников [Кхол, 1975].

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей.

Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию, руководитель стремится учитывать в своей работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания целесообразности такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, помогает работе. При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации, ориентируясь лишь на ее «целесообразность».

Тип Г. Этот тип руководителя прямо противоположен типу А. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет ини-

циативы подчиненных, при этом руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Характер взаимодействия людей и те коммуникативные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопрягаются процессами межличностной перцепции.

Н. Беннис утверждает, что все личные взаимоотношения имеют по крайней мере одну из четырех основных целей [Шамхалов, 1993; Ден, 1994]:

- формирование правильного представления об окружающем мире и обществе, в том числе о себе самом;
- выражение чувств и эмоциональный контакт с окружающими;
- влияние на поведение других, в том числе его изменение в желательную сторону;
- решение деловых проблем.

В каждом конкретном случае общение преследует несколько целей, но определяющую роль играет одна из указанных. Деловые цели являются отнюдь не единственной составляющей человеческих взаимоотношений.

§ 3. МЕСТО КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Коммуникативная подсистема относительно самостоятельный элемент системы управления, представляющая собой:

- совокупность информации, информационных потоков как средство обеспечения согласованности в управлении;
- совокупность связей, многообразных коммуникаций и управленческих отношений в системе государственного и муниципального управления;

— пространство, в котором формируются и функционируют органы власти и управления.

Термин коммуникация (от лат. *communicare* — делаю общим, сообщение, передача) в смысловом аспекте социальных коммуникаций — это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении.

Управленческие коммуникации — это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.

Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл.

Во-первых, оно фиксирует **с т а т и к у** коммуникаций, например, акт, письменный документ, несущий информацию, выполняющий информативную, эмотивную (побуждает эмоции, мотивацию коммуникаций) функции, в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты.

Во-вторых, понятие «коммуникация» фиксирует **д и н а м и к у**, процесс коммуникаций, контакты и отношения.

При этом любое взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны.

О б ъ е к т и в н а я с т о р о н а — это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контро-

лирующие содержание и характер коммуникаций. Это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием.

Субъективная сторона — это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, т. е. придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей.

Социальная роль — это модель поведения, направленная на выполнение прав и обязанностей, предписанных данному конкретному статусу. Таким образом, статус дает статическую, а роль — динамическую картину социальных коммуникаций.

Коммуникация в системе управления — официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности.

С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить как:

— форму коммуникаций людей, направленных на выполнение определенной общественно значимой функции;

— социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек или совокупность взаимодействующих людей.

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе коммуникаций. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует коллективное единство в организации. Отношения представляют собой субъективную составляющую коммуникационного процесса.

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

— систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;

— распределение функций (при горизонтальной специализации);

— субординацию должностей (при вертикальной специализации, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

— систему коммуникаций — средства и каналы передачи информации, которая движется «сверху вниз» (передача распоряжений, указаний, заданий), «снизу вверх» (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса: при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента:

— отправитель, лицо (генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию);

— собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов;

— канал (средство передачи информации);

— получатель (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее).

Управленческие коммуникации образуют несколько блоков.

Блок А — коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в структурах всех ветвей государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающих непосредственное социально-экономическое и политико-административное управление.

Блок Б — коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений госаппарата.

Блок В — коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

Виды коммуникаций как социальной (гуманитарной) технологии в управлении показаны на рис. 1.



Рис. 1. Виды коммуникаций.

ГЛАВА II

Коммуникативный процесс и эффективность бизнес-среды

§ 1. МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации, потому что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Американские (73%), английские (63%) и японские (85%) руководители считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Примерно 250 тыс. опрошенных работников из двух тысяч самых разных компаний представляют обмен информацией как одну из самых сложных проблем в организации.

Разного уровня компании пользуются разнообразными средствами для осуществления коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном, или международном уровне. Организациям при-

ходится подчиняться государственному регулированию и составлять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Как нами уже было сказано в предыдущем параграфе, информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей — в передаче информации с низших уровней на высшие, что может заметно влиять на производительность. Такие коммуникации выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации руководитель-подчиненный. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, этот вид обмена информацией рассматривается отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2 / 3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеют место и коммуникации между руководителем и рабочей группой. Правильно выстроенные коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей в организации осуществляются горизонтальные коммуникации — коммуникации между различными отделами (подразделениями). Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

И последний вид коммуникаций — неформальные коммуникации. Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Основная тематика такой информации представлена ниже. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Типичная информация,
передаваемая по каналам распространения слухов

Предстоящие сокращения производственных рабочих;
Новые меры по наказаниям за опоздания;
Изменения в структуре организации;
Грядущие перемещения и повышения;
Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
Кто кому назначает свидания после работы

Применение психологических методик в процессе современного управления позволило выявить важный аспект осуществления коммуникаций в организации — руководство обязано принимать активное участие в неофициальном общении. Данный

подход представляется достаточно эффективным, потому что с его помощью можно с высокой степенью достоверности выявить внутренние пружины личностного общения — цели и мотивы общения.

Обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как хотелось бы. Например, в одном из исследований начальник отдела зарегистрировал инструкции или передаваемые подчиненным решения по 165 специальным поводам. Судя по записям подчиненных, они были осведомлены только о 84 таких сообщениях. Как правило, лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация — это обмен.

Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Одной из причин этого является конфликт между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от накопленного опыта. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с уже имеющимся опытом или знаниями.

Еще одна причина восприятия информации не в полном объеме в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

От позитивной или негативной окрашенности возникающих при коммуникации ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не создающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно проведенным исследованиям, установлено, что в атмосфере доверия увеличиваются информационные потоки и возрастает точность информации при обмене ею между людьми в организации.

§ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей (рис. 2).

Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

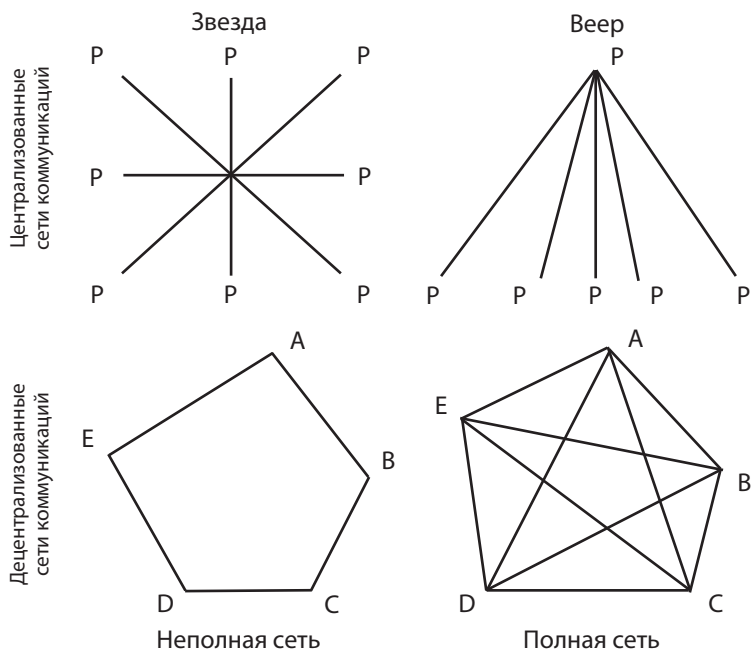


Рис. 2. Модели внутрикоммуникативных сетей.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (Р — коммутатор-руководитель) и воспроизводящей стороной (И — исполнитель) существенно различаются.

При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации — наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования.

В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для иерархической структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Создание сетевых структур в бизнесе представляет собой, по сути, отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и замену в значительной степени административных отношений контрактными (договорными) (рис. 3).

Ключевые факторы	Бюрократическая структура	Сетевая структура
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Обеспечивает гибкость и стабильность
Средства связи	Стандартные	Глобальные
Модель решения конфликтов	Административные приказы	Нормы взаимности

1	2	3
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Атмосфера, или климат	Формальная, бюрократическая	Открытая, взаимовыгодная
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Преференция, или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость, сотрудничество

Рис. 3. Характеристики бюрократической и сетевой структур организации.

Обычно выделяют два вида сетевых структур:

- сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера;
- сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга.

Эти виды сетевых структур достаточно распространены. Но, строго говоря, они могут быть отнесены к сетям только при условии, что мы не рассматриваем специально самую крупную компанию, вокруг которой формируется сеть. Она, как правило, представляет собой внутрифирменную иерархию. Можно утверждать, что структуры подобного типа — это соединение внутрифирменной иерархии с контрактной системой, сложившейся между большой компанией и ее партнерами.

Второй тип сетевых структур представляет собой сеть в полном смысле этого слова. Участники ее связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определенного региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.).

Эти структуры, помимо отмеченных плюсов, имеют еще ряд достоинств: а) в них заложен элитарный принцип формирования

компетенций; б) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей; в) они не обременены политическими организационными единицами.

Трансформация бизнес-коммуникаций в соответствии с требованиями сети приводит к организации сетевых коммуникаций. Подобная трансформация базируется на следующих основных аспектах:

- понимание субъектами коммуникативного процесса своей роли как участника сети;
- эффективность сетевых коммуникаций проявляется не только в укреплении положения отдельного субъекта коммуникативного процесса, но и всей сети в целом;
- реализация сетевых коммуникаций происходит в рамках единой стратегии и тактики деятельности участников сети;
- сетевые коммуникации направлены на достижение единых для всех участников сети целей деятельности на рынке;
- сетевые коммуникации действуют только в пределах сетевого горизонта фирмы;
- вступление в сетевые коммуникации носит ограниченный характер и должно осуществляться на добровольной и взаимовыгодной основе.

Можно выделить коммуникативный риск, связанный с ограниченностью сетевых коммуникаций пределами сетевого горизонта. Субъектам сетевых коммуникаций необходимо отслеживать и анализировать происходящие за пределами сетевого горизонта изменения, связанные с организацией бизнеса. Основные фазы взаимодействия участников сети представлены на рис. 4.

Основные фазы формирования взаимодействия между бизнес-субъектами	Краткая характеристика
Начальная фаза формирования сети взаимодействия	Определяются роли и позиции участников сети; устанавливаются первые контакты; происходит взаимный зондаж партнеров и бизнес-разведка; соблюдается этика деловых отношений

1	2
Согласование позиций	Участники сети на базе переговоров сближаются, определяют стратегические подходы ведения бизнеса, решают межфирменные проблемы, устанавливают формы коммуникаций
Консенсус и кооперация	Формируется единое мнение, сеть воспринимается как единое целое, усиливается взаимодействие и кооперация, действия бизнес-субъектов согласуются
Работоспособная сеть	Бизнес-субъекты идентифицировали свои позиции, миссии, стратегии, в связи с чем достигается синергетический эффект от результатов взаимодействия

Рис. 4. Основные фазы взаимодействия между субъектами рынка.

Необходимость организации сетевых коммуникаций легко объяснима.

Во-первых, современный этап НТР связан с образованием информационного общества, в котором коммуникации имеют доминирующее значение.

Во-вторых, развитие сетевой теории базируется на создании и укреплении деловых связей; коммуникациям отводится значительная роль при формировании стратегии продвижения.

В-третьих, логистизация хозяйственных связей приводит к образованию крупных экономических субъектов, организация деятельности которых возможна только на основе жесткой координации.

В рамках сетевых коммуникаций целесообразно различать внесетевую и внутрисетевую коммуникативные политики.

Внесетевая коммуникативная политика связана с осуществлением коммуникаций с субъектами рынка, находящимися за пределами сетевого горизонта, что в конечном итоге может привести к расширению границ сети. Однако подобный процесс может являться долговременным, так как вступление в сеть нового участника требует адаптации его деятельности и ресурсов в соответствии с особенностями функционирования сети.

Внутрисетевая коммуникативная политика ориентирована на поддержание устойчивых и эффективных взаимосвязей между участниками сети.

На наш взгляд, вопросы формирования коммуникативной политики целесообразно рассматривать с нескольких сторон. С одной стороны, под коммуникациями можно понимать систему маркетинговых мероприятий (реклама, стимулирование сбыта, продвижение продукции). С другой стороны, под коммуникациями можно понимать систему взаимоотношений между субъектами рынка. Для достижения наибольшего эффекта, подобное взаимодействие должно основываться на взаимовыгодном сотрудничестве и доверии партнеров друг к другу. Немаловажное значение имеет и потоковый характер коммуникаций, что предопределяет необходимость применения логистического подхода к управлению коммуникативными процессами, как в рамках сетевого горизонта, так и за его пределами.

Применение логистического подхода в процессе организации продвижения оказывает влияние на формирование информационного потока.

Другим аспектом, влияющим на реализацию стратегии продвижения, является создание действующих коммуникаций. При этом наибольшую отдачу можно получить с позиций сетевого подхода, когда мероприятия по продвижению предприятия — лидера сети способствуют повышению эффективности деятельности других участников сети. Особенности формирования стратегии продвижения при сетевой организации представлены на рис. 5.

С точки зрения применения сетевой концепции, к характерным чертам процесса формирования стратегии продвижения можно отнести:

- согласование в пространстве и во времени основной концепции продвижения с субъектами рынка, входящими в сетевой горизонт;

- учет позиций участников сети;

- гибкость, связанную с реакцией на изменения во внешней среде;

- целостность, учитывающую структуру сети.

Параметры	Традиционный рынок	Сетевая теория
Потребители	Крупные сегменты, массовый рынок	Персонализация, индивидуальный подход
Конкуренты	Соперники в отношении источников сырья и рынков сбыта	Партнеры и источник информационного обмена
Бизнес-партнеры	Слабые связи, относительная обособленность и независимость	Сильные коммуникативные связи, нацеленность на общий результат
Коммуникации	Слабое развитие, низкая мотивация, коротко срочное воздействие	Сильные связи, основа осуществления рыночной деятельности
Логистические связи	Единичные транзакции	Долгосрочные отношения

Рис. 5. Особенности формирования стратегии продвижения при сетевой организации.

Для современного бизнеса более эффективным является создание адаптивных коммуникативных структур [Шейла, 1992], временных рабочих групп (целевых или групп руководителя, а в некоторых случаях — комитетов), обладающих мобильностью, гибкостью и самостоятельностью, что характерно для российской организации в бизнесе. Яркий пример такой группы — команда.

Характер деятельности определяет некоторые специфические черты, присущие рабочим группам как организационным единицам бизнес-коммуникации.

1. Эти группы имеют специальное назначение и, как правило, не выполняют общих функций в организации.

2. Им делегируются определенные особые полномочия и ответственность.

3. Группы располагают собственными ресурсами и обладают относительной самостоятельностью в принятии решений.

4. Продукт деятельности групп обычно представляет собой информацию. Поэтому эффективная структура из рабочих групп нуждается в отлаженной сети формальных коммуникаций.

Общий принцип построения системы временных взаимодействующих групп определяет переход по мере необходимости

полной власти (включая распоряжение финансами фирмы) от одного лица в группе к другому. По каждому конкретному вопросу есть наиболее компетентный специалист. Именно он должен управлять процессами выработки, принятия и реализации решений и распоряжаться ресурсами организации. Остальные специалисты и работники временно становятся его подчиненными. Таким образом, каждый раз возникает различная микроиерархия, возглавляемая разными людьми. Так как они понимают взаимосвязь задач в ходе бизнес-процесса, то стараются экономить ресурсы и выбирать наиболее эффективные решения, в реализации которых все принимают одинаково активное участие.

При традиционном управлении переход власти от руководителя к другому лицу в организации практически неосуществим и нежелателен в силу особенностей линейных полномочий. Об эффективном распределении полномочий подробнее будет сказано в следующем параграфе.

В случае традиционной организации формальные коммуникации разных уровней не пересекаются (линейны), а значит, передача власти невозможна из-за наличия иерархии.

На рис. изображены основные модели организационных структур. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки.

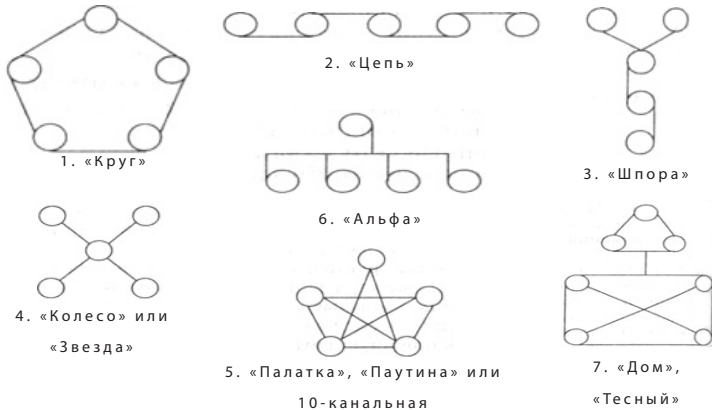


Рис. 6. Основные модели организационных структур.

Допущения для моделей:

1. Руководитель в моделях — одно лицо. Постоянных заместителей и других посредников между ним и подчиненными не имеется.
2. Коммуникационные каналы во всех случаях двусторонние.
3. Соединительные линии показывают направление формального («силового») воздействия со стороны руководителя.
4. Перекрестные коммуникации между равноправными участниками структур на схемах не обозначены, чтобы не усложнять модели.
5. Каждый пользователь информации является контрольной точкой, в которой она проверяется, фильтруется и обрабатывается в нужной мере. Не следует считать, что информационный поток всегда содержит постоянную информацию.

Остановимся на составляющих процесса создания взаимодействующих рабочих групп. Он включает следующие элементы: а) временные организационные группы; б) коммуникационные каналы между группами и организационными единицами, такие как «Цепь»; в) коммуникационные сети.

Коммуникации, связывающие несколько групп и / или работников, составляют коммуникационную сеть (например, «Паутина»). Она состоит из разнообразных каналов и в зависимости от функционального назначения групп, может быть первичной (главной) или вторичной (вспомогательной). Каждый тип коммуникационной сети имеет определенную организационную структуру. Рассмотрим коммуникационные сети в организационных структурах взаимодействия рабочих групп [Фуллер, 1992].

Выбор той или иной модели зависит от коммуникативной модели конкретной ситуации, желаемых результатов и субъектов, составляющих группы и модели, а также от специфических для каждой организации факторов.

Ниже описываются основные отличительные признаки организационных структур.

1. Структура модели позволяет быстрее действовать. Инструкции и информацию из центра можно отправить по всем направлениям одновременно, приводя в движение всю модель коммуникации.

2. В моделях очень сильны связи между работниками. Формальные и неформальные каналы естественно совмещаются, что препятствует искажению информации и возникновению скрытого недовольства и конфликтов. Кроме того, основные потоки информации идут от центра и к нему, давая возможность лидеру контролировать образование неформальных каналов.

3. Модели могут тяготеть к высокой степени фильтрации информации. При умелом, опытном и чутком руководителе фильтрация принимает характер ограждения членов группы от негативного информационного воздействия извне.

4. Число каналов в моделях кажется безграничным, однако оно подчиняется закону численной эффективности групп (5–8 человек) из-за избытка информации, требующей обработки в центре.

5. В моделях существует благоприятный моральный климат, который обеспечивается равенством профессионализма и силовых уровней личностей (типов темперамента).

6. Работе группы может недоставать целенаправленности. Лидер может противодействовать передаче власти на основе компетентности из опасения потерять авторитет. Любое проявление силы в моделях разрушает их.

7. Если группа не признает в качестве лидера ее формального руководителя, то может начаться борьба за власть и влияние, а также построение неформальной клики (или группы), что приведет к снижению эффективности решения задач и ухудшению психологического климата в группе и организации.

8. Неритмичность творческой работы группы в моделях может входить в противоречие с индивидуальными циклами работоспособности отдельных ее членов. То же самое может происходить и во взаимодействии группы и организации в целом.

Таким образом, необходимо еще раз отметить, что структуру организации и процесс принятия решений обслуживает коммуникационная сеть. Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и ощутимое воздействие на работу организации в целом, влияя на мотивацию, на системы ценностей, позиции групп и отдельных работников.

§ 3. ПРЕГРАДЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯХ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Таким образом, можно выделить основные причины неэффективной коммуникации:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;
- отсутствие у организации обратных связей;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе (к неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками);
- личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.;
- отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т. е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия;
- большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи.

Сообщения могут исказить непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось в § 2. Сокращенное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

Проблемы обмена информацией по причине искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх / вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Согласно проведенному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Одной из основных проблем коммуникаций является проблема качества информации, а также ее достаточности, своевременности, точности. И формальные, и неформальные коммуникации подчиняются определенным общим законам [Вудкок, Фрэнсис, 1991; Дизель, Раньян, 1993; Старобинский, 1994]:

1. Прежде чем осуществить общение, обе его стороны, как правило, достаточно точно определяют его цели.

2. Прочные коммуникации возникают тогда, когда обе стороны не стараются добиваться результатов немедленно и в полном объеме.

3. Большое значение для эффективности коммуникаций имеет их физическое и психологическое окружение, а также способность быстро приспосабливаться к конкретным условиям.

4. Коммуникации более эффективны в случае применения невербальных способов общения (интонация, жесты, поза и др.).

5. Эффективность коммуникаций повышает ценная и полезная для получателя информация, даже при отрывочных контактах.

6. Обратная связь совершенно необходима для контроля качества и содержания информации и качества коммуникаций.

7. Внутри организации коммуникации должны строиться на основе долгосрочных интересов и целей. Это повышает их устойчивость и гибкость в повседневной работе.

8. Важное значение для коммуникаций имеет практика активного слушания, которая предполагает прежде всего прекращение собственной речи, доброжелательное внимание к собеседнику, отсутствие спора и посторонних занятий во время беседы, а также попытку принять точку зрения собеседника (или хотя бы понять ее).

Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций.

Неудовлетворительная структура организации. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний

перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

Регулирование информационных потоков. Потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных должны представлять менеджмент на всех уровнях организации.

Управленческие действия. Регулирование информационного потока лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, менеджер может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. п. Менеджер может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний.

Обсуждение и прояснение новых бизнес-планов, вариантов стратегии, целей и назначений. Дополнительные действия, подвластные руководителю и необходимые для более эффективной реализации намеченного — это контроль за ходом работ по плану или графику и отчеты по результатам такого контроля.

Система обратной связи. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там в полном объеме.

Еще один вариант системы обратной связи — опрос работников.

Система сбора предложений. Она разработана с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов.

Появление электронной почты позволило работникам направлять письменные сообщения любому человеку в организации. В ходе видеоконференций люди, находясь в разных местах, в том числе и в разных странах, имеют возможность обсуждать всевозможные проблемы, видя собеседника в процессе беседы.

§ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Оптимизация коммуникативной структуры — важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Руководитель — это центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации (внешней и внутренней), поступающей в организацию;
- распространителя информации — не только через документооборот, но и вербальные контакты (обзоры, беседы и т. д.);
- представителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

Выделяют шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками.

Прием на работу.

Задача: убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

Ориентация.

Задача: ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, сформировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.

Индивидуальная оценка сотрудников.

Задача: сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической).

Задача: представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.

Обеспечение дисциплины.

Задача: ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

Функционирование.

Задача: обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Центральными функциями руководителя являются регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия.

Организация — это процесс создания структуры бизнес-единицы, предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения совместной, общей цели.

Имеется два основных аспекта организационного процесса: деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям; распределение полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность координации задач.

Для эффективного осуществления коммуникаций в организации руководителю необходимо различать такие понятия как де-

легирование, ответственность, полномочия, линейные полномочия и т. д. и разумно реализовывать их на практике.

Для эффективного осуществления коммуникаций в организации руководителю необходимо различать такие понятия как делегирование, ответственность, полномочия, линейные полномочия и т. д. и разумно реализовывать их на практике.

Делегирование — означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими. Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Чтобы приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы рассмотрим позднее, — необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность — представляет собой обязательство работника выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение перед тем, кто передает ему полномочия.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размыивать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Президент США Гарри Трумэн известен надписью на своем столе, которая гласила: «Больше ответственность сваливать не на кого».

Объем ответственности — одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн. долларов вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, если он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Если предполагается, что какое-то лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему необходимые ресурсы.

Полномочия — представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого формулируется концепция принятия полномочий. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Внутри организации эти пределы полномочий обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены.

Если полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации, то власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Таким образом, можно иметь власть, не имея полномочий. Говоря иначе, полномочия определяют то, что можно делать работнику в пределах занимаемой должности. Соответственно, власть опре-

деляет, что он действительно может делать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию.

Для передачи полномочий непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным используют линейные полномочия. Именно они предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

Согласно историку управления Клоду Джорджу, впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336–323 до н. э.).

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология, внешняя среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров.

В настоящее время административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет.

Консультативный аппарат. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформиро-

вать консультативный аппарат. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях предоставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы. Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями.

Рекомендательные полномочия. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линей-

ному руководству, когда последнее обращалось за советом. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему. Даже не ставя аппарат в известность.

Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до обязательных с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок. Неудивительно, что наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, как палата представителей, так и сенат, должны одобрить все законы прежде, чем они приобретут официальный статус.

Функциональные полномочия. Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

Линейные полномочия внутри аппарата. Сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обла-

дают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

Во время организации коммуникаций между линейными и штабными полномочиями руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, не переводить в разряд аппаратно-штабной.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций. Определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. Структура соответствует стратегии. Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре.

Линейные полномочия и координация. Единоначалие. Согласно Клоду Джорджу, концепция формальной цепи команд была применена евреями еще в 1491 г. до н. э. Руководители уже тогда понимали, что для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед одним начальником и получал приказы только от одного начальника. Это убеждение называется в настоящее время принципом единоначалия. Это, возможно, старейший установленный принцип организации, так как Библия утверждает, что человек должен иметь только одного хозяина.

Согласно принципу единоначалия, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.

Норма управляемости, определенная ранее как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считает наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако, как будет рассмотрено ниже, современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Вернемся снова к вопросу о делегировании полномочий. Делегирование требует эффективных коммуникаций. Оно связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Делегирование полномочий является фактором коммуникативной эффективности менеджмента организации.

Выделяется пять причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше». Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим

качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим выполнять всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

В свою очередь подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективных коммуникаций через делегирование будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач, пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью, то есть руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий.

К сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Необходимость применения вознаграждений обоснованна тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием допол-

нительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

Подведем некоторые итоги.

1. Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателя, который принимает на себя ответственность за них.

2. Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение не могут быть делегированы. Пока получатель фактически не примет ответственности, то имеется только намерение осуществить делегирование.

3. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

4. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней Среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

5. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

6. Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

7. Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

8. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при

помощи принципа единоначалия — работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

9. Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

10. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Помимо делегирования полномочий при организации бизнес-коммуникаций важное место занимает искусство отдавать распоряжения. Отдача распоряжений, указаний и инструктирование подчиненного является каждодневной задачей современного менеджера. Эффективность бизнес-коммуникаций порой основывается на правильном не только понимании подчиненным распоряжения, полученного от непосредственного начальника, но и от искусства правильного формулирования начальником направляющей коммуникации.

Профессионализм менеджмента проявляется в умении отдать распоряжение. Прежде чем отдать его конкретному работнику, необходимо вспомнить три правила коммуникации: любое распоряжение должно быть объективно необходимым; выполнимым, ибо в противном случае оно убивает интерес к работе, и должно быть не ниже возможностей работника. Поручая кому-либо что-то, хорошо взвесьте все и подумайте: ведь отвечать-то вам.

Вернемся к первому постулату подчиненного — «ясно, недвусмысленно изложите задачу». Это то, что называется инструктированием. Нет необходимости изобретать порох, усвоим уже готовую памятку, которая не мешает нашему творчеству и не ущемляет нашу индивидуальность, но экономит силы и обеспечивает профессиональный уровень контакта с подчиненным.

Памятка руководителям

1. Сначала нужно добиться ясности для себя относительно содержания задачи, задания, поручения.

2. Формулируя задачу, определяя задание, необходимо установить срок исполнения.

3. Используйте ясный, доходчивый язык при инструктировании.
4. Обращайте внимание инструктируемого на особо важные части задачи, задания.
5. Чем меньше вы уверены в правильности восприятия подчиненным сказанного вами, тем больше необходимость проверки усвоенного при инструктировании.
6. Если работник обращается к вам за разъяснениями в процессе выполнения задания, то проявите терпение. Постарайтесь понять причины повторного обращения работника за разъяснениями.
7. Нужно иметь представление об особенностях восприятия инструктивной информации своими подчиненными.
8. Полезно приучать забывчивых подчиненных кратко фиксировать на бумаге то, что им поручается сделать.
9. Если вы начали сомневаться относительно своевременности выполнения задания подчиненным, то нелишне сказать ему об этом.
10. Юмор — хорошее средство устранения всяких недоразумений при инструктировании.

Вместе с этим необходимо помнить пять обязательных условий для полноценного понимания:

- единство профессионального языка;
- учет уровня интеллекта;
- полнота информации;
- логичность изложения;
- сконцентрированность внимания.

Не спрашивайте у подчиненного: «Все ли понятно?», а спросите: «Все ли понятно я объяснил?» Такой вопрос раскрепощает подчиненного, и устанавливается обратная коммуникация.

Недостаточно, чтобы подчиненный только понял распоряжение, надо чтобы он и внутренне принял его. А для этого нужны коммуникационные условия: непротиворечивость того, что он должен сделать, его принципиальным взглядам, позиции на данный вопрос; соответствие его личным интересам; положительное эмоциональное отношение к руководителю.

Отдавая устные распоряжения, исключите из собственного руководящего лексикона личные местоимения «я», «мы» и т. п., в таком случае исполнение будет зависеть от ваших межличност-

ных коммуникаций. В большинстве случаев предпочтительна вопросительная форма отдачи устных распоряжений, которая затрудняет отказ подчиненного исполнить их. Например: «Не сможете ли вы?», «Как вы думаете?», «Согласились бы вы?», «Как вы полагаете?», «Есть ли у вас возможность?». И следите, с какой интонацией отдается ваше распоряжение, потому что посредством интонации передается ваше истинное отношение к подчиненному.

Старайтесь никогда не давать несколько поручений одновременно одному человеку.

Вы не только руководитель, но и чей-то подчиненный одновременно. И вам самому небесполезно знать технологию оптимального исполнения поручения.

Памятка подчиненным

1. Уясните смысл, содержание и значение поручения и определите свою личную роль в нем. Если что-то неясно, переспросите. Уточните сроки и форму представления отчета о сделанном и не заверяйте, что выполните досрочно.

2. Заинтересуйте себя в поручении. Отыщите в нем свой личный интерес. Представьте проблему в целом, сформулируйте цель и задачи работы (лучше письменно), разделите работу на части и составьте график исполнения, подумайте, за счет чего можно добиться высокого качества и ускорить сроки выполнения задания. Исходите из того, что результаты вашей работы поправить некому.

3. Приступайте сразу. Не перекладывайте работу на руководителя, беспрестанно обращаясь к нему за советом. Если руководитель не требует, не беспокойте его промежуточными докладами. Не торопитесь с окончательными выводами. Оцените свою работу с разных точек зрения.

4. Завершив работу, обсудите ее с кем-либо из коллег. Докладывая руководителю о результатах, объективно покажите ее сильные и слабые стороны.

Научившись качественно и в срок выполнять задания своего руководителя, вы с большим знанием будете отдавать свои распоряжения и эффективнее руководить подчиненными.

Контроль — одна из слагаемых мастерства современного менеджмента. Воспринимать его следует как профессиональную услугу управляющего сотрудникам. Контроль начинается с четкой постановки цели, без этого контроль просто бессмыслен. Контроль должен быть явным. Скрытый контроль возможен только в исключительных случаях. Финал любых контрольных действий — беседа с контролируемым по исполнению выданного поручения.

ГЛАВА III

Менеджмент бизнес-коммуникаций: основные понятия, виды и принципы организации

§ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Под бизнес-коммуникациями подразумеваются все коммуникативные акты в профессиональной среде организации, направленные на решение любых задач, стоящих перед организацией, ее подразделениями или членами.

По определению А. П. Панфиловой деловая коммуникация — это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности [Панфилова, 2001]. Анализируя это определение, И. Д. Демидова выделяет главную отличительную черту деловой коммуникации: «Она непосредственно связана с профессиональной деятельностью, ее содержание носит деловой характер, а коммуникаторы всегда выступают как значимые друг для друга личности» [Основы теории коммуникации, 2006]. Бизнес-коммуникация обладает следующими неотъемлемыми чертами:

- содержание коммуникации носит предметный и целевой характер;
- коммуниканты соблюдают статусные, должностные и ролевые нормы, принятые в деловой среде;
- соблюдается жесткая регламентация делового взаимодействия (регламент времени и форм деловой коммуникации, сле-

дование инструкциям, соблюдение распорядка рабочего дня, ведение протокола, написание отчетов);

— соблюдается деловая этика и этикет;

— соблюдаются правила организации пространственной среды в соответствии с избранной формой деловой коммуникации;

— в деловой коммуникации большое внимание уделяется проявлению уважения к деловой культуре участников коммуникации.

В системе экономических, правовых, дипломатических, коммерческих и административных отношений или в процессе организации какой-либо совместной деятельности не обойтись без делового взаимодействия.

Эффективное деловое взаимодействие необходимо также при осуществлении внутриорганизационного управления. Участников делового взаимодействия называют деловыми партнерами.

Как философская категория «взаимодействие» отражает процессы воздействия объектов друг на друга, в результате которых происходят изменения в них. Иначе, под взаимодействием можно понимать взаимную связь, взаимную обусловленность объектов. В контексте организационной культуры деловое взаимодействие можно определить как непрерывный процесс диагностики, изменения и развития культуры взаимных отношений внутри организации (между сотрудниками) и за ее пределами (с деловыми партнерами). Деловое взаимодействие — понятие более широкое, чем «деловое (корпоративное) общение», «управленческое общение», «деловая беседа», «взаимоотношения в организации», «культура и этика отношений», «деловые переговоры» или «деловые коммуникации» и т. д.

С точки зрения функционального подхода под менеджментом деловых коммуникаций (МДК) понимается осуществление функций организации, планирования, координации (согласования), мотивации (стимулирования), контроля и организации эффективного взаимодействия как между сотрудниками организации, так и с внешними контрагентами.

В рамках МДК предусмотрены сценарии и механизмы, благодаря которым осуществляется деловое взаимодействие.

Сценарии — это стандартные последовательности действий в тех или иных привычных ситуациях. Если ситуация знакома, знание сценария помогает менеджеру автоматически совершать последовательные действия, в противном случае отсутствие сценария затрудняет правильное поведение.

Основными механизмами, обеспечивающими формирование межличностного взаимодействия, являются:

- взаимопонимание — результат познания партнера, формирования общих целей и методов взаимодействия;
- координация — поиск таких средств общения, которые в наилучшей степени соответствуют намерениям и возможностям партнеров;
- согласование — механизм взаимодействия, касающийся в основном мотивационной стороны общения.

Менеджмент деловых коммуникаций представляет собой комплекс мероприятий:

- деловое общение;
- деловую беседу;
- деловые переговоры;
- деловое совещание;
- деловые коммуникации;
- деловые взаимоотношения и т. д.

Перечисленные выше категории можно рассматривать как разновидности МДК. Анализ понятия «деловые коммуникации» позволяет определить его как явление более содержательное, результатом которого является достижение конкретной цели (целей), имеющее определенные результаты.

Предположим, результатом деловой беседы партнеров может быть обмен информацией или убеждение одного участника другим (другими), но при этом достижение конкретной цели не является обязательным! В ходе такой беседы может быть принято управленческое решение, в котором заинтересованы участник (участники), но чаще всего такое решение не принимается, так как в процессе беседы, как правило, происходит лишь обмен информацией.

Деловые переговоры — это лишь частный случай делового взаимодействия, явление более кратковременное, чем

деловое взаимодействие. Деловые переговоры являются предшествующим этапом заключения коммерческого контракта (сделки). После оформления контракта деловые переговоры, как правило, прекращаются.

Деловое общение представляет собой общение руководителя с подчиненными или общение деловых партнеров, целью которого является либо принятие управленческого решения, либо обмен информацией и достижение взаимодействия (совместности) партнеров в процессе ведения бизнеса. В зависимости от того, кто является участниками общения, различают два вида делового общения:

- управленческое общение (общение внутри организации между руководителем и подчиненными);
- общение деловых партнеров (общение с внешними контрагентами).

Следует отметить, что любое деловое общение может быть рассмотрено как деловые коммуникации.

В теории и практике менеджмента существует большое разнообразие видов деловых коммуникаций. В зависимости от различных признаков деловое общение как и деловые коммуникации можно разделить на следующие виды:

- по статусу: формальное и неформальное;
- по форме: устное и письменное;
- в зависимости от количества участников: межличностное, групповое и публичное;
- в зависимости от направленности речи между говорящим и слушающим: монологическое и диалогическое;
- в зависимости от наличия / отсутствия опосредующего аппарата: непосредственное и опосредованное;
- с точки зрения расположения коммуникантов в пространстве: контактное и дистантное;
- в зависимости от средств общения: вербальное и невербальное;
- по характеру: официальное и неофициальное.

Официальное взаимодействие имеет место, когда осуществляются деловые коммуникации с официальной организационной структурой в рабочее время. А неофициальное

в з а и м о д е й с т в и е предполагает товарищеские контакты и сотрудничество между деловыми партнерами в нерабочее время.

Перечисленные виды деловых коммуникаций формируют характерные особенности деловой речи. Так, если деловая письменная речь имеет книжную окраску, например, «арендатор обязуется нести полную ответственность за все убытки, которые он может причинить», «арендодателю вследствие использования предоставленных площадей не по прямому назначению в соответствии с настоящим договором...» и т. д. Деловая устная речь вбирает особенности разных стилей, в том числе разговорного: «Уважаемые господа! Я хотел бы представить на ваш суд доклад под названием „Банковские операции с ценными бумагами в России“. Скажу сразу: деньги должны работать! Постараюсь привести ряд доводов».

М о н о л о г в деловом взаимодействии представляет собой продолжительное высказывание одного лица. Он относительно непрерывен, последователен и логичен, обладает относительной завершенностью, сложен по структуре. Д и а л о г предназначен для взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками, причем в обмене информацией речевые партнеры могут меняться ролями. Диалог спонтанен (как правило, не может быть заранее спланирован), эллиптический (фразы более свернутые, краткие, чем в монологе), экспрессивен.

§ 2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ФОРМА ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Деловое общение является наиболее распространенной формой делового взаимодействия. Особенностью делового общения является его регламентированность, т. е. подчиненность установленным правилам и ограничениям. Правила определяются типом делового общения, формой, степенью официальности, конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляют-

ся в виде протокола (делового, дипломатического) и существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

Деловое общение представляет собой процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель делового общения — постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения. В теории и практике менеджмента выделяют понятие «корпоративное общение», понятие близкое по содержанию понятию «деловое общение». В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т. е. коммуникация индивидов, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Деловое общение включает в себя также взаимодействие наемных людей, собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и т. д.

Деловое общение можно условно разделить на следующие виды:

а) вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т. д.; б) прямое и косвенное. При прямом деловом общении происходит непосредственный контакт. Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное. А косвенное деловое общение имеет место, когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция; в) общение с деловыми партнерами (внешнее деловое общение) и управленческое, т. е. общение с сотрудниками организации (внутреннее деловое общение).

В деловом общении выделяют следующие стили:

ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о социальной личности, личности

общества. В ритуальном общении партнер лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. Любое обучение, убеждение, управление включают манипулятивное общение;

гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Деловое общение представляет собой широкий диапазон жанровых разновидностей письменного и устного общения:

- дистанционное (опосредованное) общение;
- письменная (устная) деловая речь;
- деловые совещания и собрания;
- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- публичное выступление;
- спор.

Дистанционное, опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и др.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к инновационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции и наглядных предметов в качестве носителей информации.

Письменная деловая речь, в которой реализуется диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения — контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов. Деловая переписка это обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Устная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т. д.

Деловые совещания и собрания представляют собой особый тип протокольного общения, в котором по большей части представлена монологическая деловая речь, не только имеющая письменную природу, но и существующая сразу в двух формах — устной и письменной. (Подробнее об этом см. § 3).

Деловая беседа — это передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок не обязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса. (Подробнее об этом см. в § 3).

Деловые переговоры — это основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Спор представляет собой столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуют в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Владение всеми перечисленными жанрами делового общения входит в профессиональную компетенцию современного менеджера.

Главные функции делового общения:

- организация совместной деятельности;
- формулирование целей и задач общения;
- познание людьми друг друга.

§ 3. МЕТОДЫ, ФОРМЫ И КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ В МДК

Значительная часть деятельности менеджера связана с деловым общением. Поведенческая техника менеджера заключается в умении использовать техники делового общения, которые обеспечивают наибольшую эффективность трудовой деятельности. К ним относятся:

- умение создавать благоприятный психологический климат деловой беседы;
- производить хорошее впечатление на собеседников;
- использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения;
- защищаться от некорректных собеседников и партнеров;
- ставить вопросы и отвечать на них;
- аргументировать свои высказывания и доказывать их;
- опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать.

По мнению специалистов, для того чтобы организовать благоприятное деловое общение необходимы следующие приемы:

- взаимная доброжелательность участников делового общения;
- искренняя заинтересованность в собеседнике, осознание его авторитета, значимости организации, которую он представляет;
- исключительное внимание к партнеру во время делового общения;
- тщательно подобранные вопросы (вопросы следует задавать такие, на которые приятно отвечать собеседнику);
- важно обращаться к партнеру по имени непринужденно, давая понять, что его имя много значит;

— если партнер не прав, то можно дать ему понять жестом, взглядом или интонацией, но не следует говорить ему о том, что он не прав;

— в процессе делового общения рекомендуется улыбаться, смотреть в глаза, сосредоточить на нем внимание, говорить с собеседником с той же скоростью, что и он;

— уметь слушать, быть хорошим слушателем;

— соблюдать общепринятые нормы и правила поведения;

— выражать свое мнение необходимо как можно скромнее (Б. З. Зельдович считает, что если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам меньше огорчения, а если окажется, что вы правы, то будет легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения) [Зельдович, 2006, с. 223];

— положительно отзываться о личности собеседника, вести себя спокойно.

При этом основными методами делового общения менеджера являются:

— рационализация (осмысление причин случившегося, поиск положительного в данном исходе);

— визуализация (проигрывание конфликтной ситуации в воображении и сосредоточение на внутренних ощущениях с целью привести дыхание в норму);

— релаксация (смягчение гнева и агрессии, максимальное расслабление).

При организации делового общения менеджеру рекомендуется соблюдение следующих правил поведения:

— вести себя естественно;

— выказывать интерес к другим людям;

— отношения лучше строить на общих интересах;

— замечать все, что нравится в поведении людей;

— следует стремиться быть хорошим слушателем и вести разговор в русле личных интересов собеседника.

Несомненно, умение слушать собеседника является важнейшим правилом в деловом общении. При этом выделяют активное и пассивное слушание. А к т и в н о е слушание предполагает вмешательство в деловой разговор: а) проведение критического

анализа услышанного и формулирование выводов; б) сосредоточение на основной проблеме. П а с с и в н о е слушание представляет собой невмешательство в разговор. Как правило, его используют как психологический прием в конфликтной ситуации или при повышенном эмоциональном тоне общения со стороны одного из участников.

К основным формам делового общения принято относить: деловые беседы, переговоры, совещания и презентации. О некоторых из них уже упоминалось в § 2, рассмотрим их более подробно.

Под деловой беседой понимают обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией [Ковальчук, 2007]. Деловая беседа может проходить в виде делового разговора, служебного совещания и устного контакта между сотрудниками организации. Целью деловой беседы является убеждение партнера, собеседника в принятии конкретных предложений. Следует отметить, что цель деловой беседы не всегда может быть достигнута [Зельдович, 2006, с. 230]. Результативность деловой беседы зависит от многих факторов, прежде всего, от точного понимания слов, эмоций, чувств, неречевых сигналов, культуры поведения собеседников и т. д. Поэтому менеджеры должны понимать значение деловой беседы и иметь четкое представление о правилах ее организации, эффективно использовать этот вид управленческого взаимодействия для разработки и реализации эффективных решений.

В управленческой науке выделяют **несколько этапов деловой беседы**:

1. Подготовительные мероприятия. На этом этапе проводятся следующие работы: определение темы, состава участников обсуждения, даты и места проведения деловой беседы; разработка плана ее проведения; сбор, анализ и обработка информации.

2. Начало беседы. Если участники беседы хорошо знакомы друг с другом и круг участников узок, то возможен непосредственный переход к делу без предварительного вступления. Если обстановка иная, то следует сделать несколько комплиментов, поблагодарить за то, что смогли отложить свои дела и прийти на беседу и т. д. Первоначальную напряженность присутствующих помогут снять шутки, улыбка и смех.

3. Информирование присутствующих и обоснование выдвигаемых положений. Этот этап является наиболее важным, так как удовлетворение и результативность деловой беседы зависит от:

- содержания текста;
- четкости и логичности формулировок;
- аргументированности выводов;
- приводимых источников информации, от их достоверности;
- правильности и убедительности расчетов;
- наличия наглядного материала.

4. Завершение деловой беседы. Данный этап наступает после достижения кульминационного момента, когда участники удовлетворены полученными ответами и выводами.

В процессе делового общения можно выделить такую форму взаимодействия людей как деловое совещание, под которым можно понимать способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по сложным и актуальным вопросам, возникающим в организации.

Деловые совещания проводятся в следующих случаях: 1) при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение; 2) если решение вопроса затрагивает интересы нескольких структурных подразделений; 3) если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных работников. Практика показывает, что решения, принимаемые в ходе деловых совещаний, являются более эффективными, чем решения, принимаемые административно узким кругом управленцев.

Специалисты утверждают, что к проведению делового совещания необходимо подготовиться тщательно [Ковальчук, 2007]. Подготовительные мероприятия к деловому совещанию представляют собой процедуру, включающую следующие действия:

- принятие решения о его проведении;
- определение тематики, формирование повестки дня;
- определение задач совещания и его общей продолжительности;
- определение даты и времени начала;

- определение состава участников;
- определение примерного регламента работы;
- подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения.

На совещание могут быть приглашены работники, без которых совещание было бы неэффективным.

Позитивный аспект деловых совещаний — возможность быстро получить обратную связь «снизу», узнать о том, что происходит в компании, о настроениях людей, их потребностях, уровне понимания проблем компании, об отношении к политике высшего руководства и т. п.

Один из наиболее существенных недостатков совещания — необходимость выделить время. Руководитель должен сам отвлечься от текущей работы и отвлечь своих подчиненных. Часто оказывается, что вопрос не терпит отлагательства.

Типичные ошибки при проведении делового совещания

Ситуация 1. Отсутствие четкой цели. Инициатор совещания не до конца осознает, какой результат он хочет получить в итоге. Истинные цели совещания никому не понятны, нет видимой пользы. Люди приходят на совещание только потому, что за неявку ожидают те или иные меры.

Хоть один раз в жизни, но все-таки каждому из нас случалось присутствовать на совещаниях, после долгожданного завершения которого остается только ощущение бесцельно потраченного времени. Ведущий может долго и довольно-таки эмоционально говорить о каких-либо проблемах (иногда об актуальных проблемах организации, волнующих многих сотрудников), но всем понятно, что этот разговор ни к чему не ведет, не предполагает каких-либо реальных вытекающих из этого разговора действий. К этой же категории относятся совещания, когда несколько участников обсуждают проблему, но опять-таки по принципу «поговорили и разошлись». Эффективному совещанию необходимы четкая цель и конкретные задачи. Причем сформулированы они должны быть не в терминах процесса («поговорить о...», «обсудить проблему...», «наметить пути разрешения...» и т. п.), а в терминах результата («дать участникам информацию о...», «получить обратную связь по вопросу...», «согласовать порядок взаимодействия в проекте «А» между участниками «В» и «С...» и т. п.).

Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию. Выглядеть это может, например, так. В компании планируется изменить систему финансовой мотивации персонала. Цель совещания — повысить лояльность сотрудников к принятому решению. За неделю до совещания участникам были розданы материалы, в которых изложена новая система мотивации. Однако материалы не имеют грамотной вступительной статьи, объясняющей позицию руководства. Сами материалы изложены сложным, малопонятным языком. В результате большая часть времени на совещании ушла на выяснение недоразумений, возникших из-за непонимания участниками сути вводимой системы. Цель совещания — повысить лояльность сотрудников к принятому решению — достигнута лишь отчасти.

Ситуация 3. Размытость границ (чаще всего встречается ситуация размытых временных границ). Совещание становится бесконечно долгим процессом с размытыми временными границами. Это одновременно и симптом недостаточной продуманности структуры совещания.

Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего и участников совещания на его проведение. Высшее руководство компании обязало руководителей отделов проводить еженедельные «планерки». При этом подразумевалось, что на этих совещаниях будут решаться текущие вопросы. Однако сами руководители отделов не умеют пользоваться совещанием как инструментом, считают его лишь пустой тратой времени и просто не знают, о чем следует на них говорить. Результат — совещания проводятся, но оперативное планирование существует само по себе, а совещания сами по себе.

Ситуация 5. Неадекватность цели совещания. Совещание — это всего лишь инструмент. И как любой инструмент его важно использовать по назначению. Можно, конечно, молотком забивать кнопки, что не совсем удобно. А вот разрезать шилом бумагу просто не получится. Так и совещание иногда пытаются использовать для совершенно не подходящих целей. Например, в одной компании на еженедельном совещании руководителей среднего звена (директоров магазинов) генеральный директор снова и снова надеется повысить компетентность своих сотрудников, сделать так, чтобы они, наконец, поняли, как нужно управлять своими подчиненными. Результат минимальный: монологи директора отнимают по четыре-пять часов каждую неделю, а «воз и ныне там».

Ситуация 6. Цели совещания и методы его проведения противоречат друг другу. Например, руководитель ставит цель принять совместное решение, а

ограничивается монологом по проблеме минут на 60. В конце спрашивает: «Кто что хочет сказать?» Никто уже ничего не хочет сказать, все молчат и думают о том, как бы поскорее уйти с совещания и вернуться к своим рутинным делам [Курбатова, Сикачева, 2005].

Основные правила проведения делового совещания:

- начинать совещание необходимо вовремя, не ждать появления опоздавающих;
- проводить совещание целесообразно в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва;
- формулировать цель совещания необходимо четко;
- начинать заседание необходимо с позитивных моментов и проблему надо представлять интересно. Открытие совещания продолжается не более 2 минут [Зельдович, 2006, с. 155].

Различают совещания оперативные и неоперативные. Оперативное совещание занимает, как правило, 20–30 минут, а прочие деловые совещания укладываются в час-полтора, переходя этот предел в особых случаях.

При организации делового совещания строжайшим образом следует придерживаться регламента, за соблюдением которого следит председательствующий. Докладчиком на совещании выступает работник, хорошо знающий обсуждаемую проблему и обладающий культурой речи. Понятие рационального доклада включает в себя: наличие существенных идей, позитивных предложений, целеустремленность, смысловую точность, логичность, грамматическую правильность и литературность языка, доступность и выразительность речи, эмоциональность. Деловое совещание завершается принятием решения. Можно выделить следующие этапы принятия решения [Там же]:

1. Установление контактов. Основной задачей этапа является создание психологического комфорта для всех участников совещания. Поэтому активно используется визуальный контакт, посредством которого уделяется внимание каждому из присутствующих.

Комфортное окружение и внимание к людям дают более эффективные результаты совещания и уменьшают сопротивление новым идеям со стороны участников совещания.

2. Определение проблемы. На этом этапе менеджер задает вопрос типа: «Каково мнение присутствующих о проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?»

Этим вопросом он показывает готовность к обсуждению проблемы. После того, как участники совещания дадут свое определение проблемы, начинается обсуждение интересных идей.

3. Проведение делового совещания. Здесь определяется цель совещания. Это делается посредством, например, вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?». Менеджер, поддерживая визуальный контакт с каждым из присутствующих, следит за тем, каждый ли вовлечен в процесс обсуждения. Подводя итоги обсуждения важно спрашивать о реакции присутствующих на определение и обсуждение проблемы. Важно прийти к согласию в определении проблемы и целей.

4. Выработка альтернатив. В процессе обсуждения присутствующие дают свои предложения по решению проблемы. При разработке и выборе альтернатив могут быть использованы разные методы, например, метод «Мозговой атаки», метод «АВС», ранжирования и расстановки приоритетов и другие методы группового принятия решения.

5. Принятие и реализация решения. На этом этапе предполагается определение конкретных действий, сроков и ресурсов реализации решения, ответственных лиц.

В целом совещание завершается подведением итогов. Здесь председательствующий задает вопросы, которые уточняют, понятно ли всем присутствующим все по поводу обсуждаемого вопроса и принятого решения. Ход и результаты делового совещания протоколируются. В протоколе фиксируются основное содержание выступлений и формулировка принятых решений. Различают краткий и полный протоколы.

В кратком протоколе не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения.

Полный протокол обычно ведется с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составле-

нии протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и достоверностью информации, отраженной в протоколе.

При проведении делового совещания необходимо учитывать следующие рекомендации :

- определение проблемы, цели, порядка и регламента работы;
- обеспечение рабочей и в то же время свободной обстановки;
- ведение постоянного наблюдения за ходом дискуссии, направление обсуждения вопроса в нужное русло;
- стимулирование активности присутствующих, использование в необходимых случаях метода опроса;
- наблюдение за тем, чтобы внимание присутствующих не рассеивалось;
- создание атмосферы психологической разрядки;
- оценка предложенных вариантов решения проблемы и их аргументация, осмысление психологических реакций участников совещания, их деловой активности, интеллектуальной деятельности каждого;
- подведение итогов работы в соответствии с целями делового совещания [Ковальчук, 2007].

В формуляр протокола входят: наименование ведомства, наименование учреждения или предприятия, название документа, дата совещания, индекс (номер), место совещания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме: «слушали — постановили», подписи председателя и секретаря [Зельдович, 2006].

Деловые переговоры — это особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в поисках и нахождении такого варианта, который обеспечивает эффективное деловое общение [Ковальчук, 2007].

В теории и практике менеджмента делового взаимодействия выделяют несколько признаков классификации деловых переговоров. В зависимости от целей различают следующие виды деловых переговоров:

- направленные на продолжение или изменение соответствующих отношений;
- перераспределение прав и обязанностей в связи с изменившимися условиями;
- достижение нового соглашения по интересующему вопросу.

Представим другую классификацию деловых переговоров:

- по числу участников: двусторонние («один на один») и многосторонние («один с группой», «группа с группой»);
- по культурному уровню участников: с высоким уровнем культуры и с низким уровнем культуры;
- по совокупности предлагаемых для рассмотрения вопросов: сложные и несложные;
- по регулярности проведения: регулярные, периодические и разовые;
- по степени официальности исполнения принимаемых решений: официальные и неофициальные.

Основными функциями деловых переговоров являются:

- коллегиальная, т. е. совместное обсуждение вопроса и принятие решения;
- информационная, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия конкретного решения.

Для достижения положительного эффекта важно соблюдать следующие основные принципы проведения деловых переговоров:

- кооперативность;
- качество информации;
- целенаправленность;
- учет индивидуальных особенностей участников переговоров.

В процессе переговоров передаваемая информация на уровне содержания имеет текст (то, что сообщено) и контекст

(то, что подразумевалось). Текст воспринимается на логическом уровне, а контекст — на ассоциативном, образном уровне.

Процесс переговоров может быть с и м м е т р и ч н ы м (когда партнеры имеют одинаковое положение) или н е с и м м е т р и ч н ы м (когда партнеры неравноправны). Успешными являются такие переговоры, которые завершаются как симметричные, даже если начинались как несимметричные.

Если в процессе переговоров используются различные языки, то успех деловых переговоров зависит от профессиональной компетентности переводчика. На переговорах нельзя произвольно пользоваться значением слов. Слова должны иметь четко определенный смысл, не имеющий разночтений. Перед деловыми переговорами необходимо выделить достаточно времени для работы с переводчиком, ознакомить его с обсуждаемыми вопросами и разъяснить используемые специальные термины.

О с н о в о п о л а г а ю щ и е э л е м е н т ы в е д е н и я д е л о в ы х п е р е г о в о р о в :

- взаимное уточнение позиций сторон, выяснение взаимных интересов;
- обсуждение и согласование позиций;
- выработка совместных решений.

Следующей формой делового общения являются презентации, которые представляют собой своеобразные творческие отчеты коллектива, личности. Они имеют целью представить достижения, рассказать о возможностях, готовящихся новшествах и т. д. На них отчетливо проявляется деловой имидж менеджера, знание своего дела, умение подойти к людям, увлечь их идеей благотворности труда, который становится источником творчества. Презентации организуются в разнообразных формах. Это могут быть общественные смотры, творческие концерты, бенефисы, вечера встречи, чтения, выставки и другие.

Профессиональное владение формами организации делового общения является условием успешной деятельности менеджера организации.

Формы организации презентации имеют свои цели, задачи, сюжеты, смысловые линии и конкретные результаты. Они

строятся на основе партнерских отношений, предполагают разнообразные способы и средства реализации целей в достижении оптимального имиджа.

Разновидностью презентаций являются выставки, которые формируют имидж. Выставка может быть составным элементом презентации, вечера чествования, музейной экспозиции и т. д. Она может стать и самостоятельной формой, распространяющей и рекламирующей достижения коллектива, творческой личности, их образовательные услуги, произведения искусства. При оформлении выставки используются: тексты, слайды, фотографии, художественные картины, скульптуры, предметы прикладного искусства, ремесла, книги.

§ 4. ИНФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Термин «информация» используется в двух значениях: как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий и как значимое сообщение, некая сущность коммуникационного потока, ресурс.

Каждая управляющая система с замкнутым контуром есть совокупность субъекта и объекта управления, взаимодействие между которыми происходит через каналы прямой и обратной связи, по которым проходят потоки информации. Сам процесс управления совершается по единой схеме, предусматривающей получение, хранение, обработку и передачу информации; информация — неотъемлемая часть управленческого процесса.

Информационное обеспечение управления — это практика технологизации управленческого процесса (и учебная дисциплина для госслужащих), которая обуславливает воздействие информации на все элементы управленческой деятельности, обеспечивает предоставление всем звеньям и работникам необходимой профессиональной, экономической, правовой и другой информации.

С информацией работают все специалисты управления, но затраты времени у них структурируются по-разному, что видно из рис. 7.

Категории персонала	Подготовка информации	Выработка и принятие решений	Организация реализации решений
Руководители, выполняющие организационно-административные операции	10–20	50	40–30
Специалисты и ответственные исполнители, выполняющие аналитико-конструктивные операции	50	30	20
Технический персонал, выполняющий информационно-технические операции	80	0	20

Рис. 7. Ориентировочное распределение рабочего времени управленческого персонала, %.

По своему целевому назначению в процессе управления информационно-технические операции можно разделить на несколько классов:

1. Документационные. На работу с документацией, как показывает практика, специалисты тратят до 15% рабочего времени. Большую часть своего рабочего дня на этот класс операций расходуют работники штата технических исполнителей: работники канцелярий, делопроизводители, архивариусы, операторы, машинистки, стенографистки и т. д.

2. Первично-счетные и учетные операции, содержание и объем которых обусловлены номенклатурой и количеством объектов и показателей, подлежащих учету, измерениям, регистрации. Затраты труда на эти операции зависят от применяемых методов и средств их выполнения, а сокращение — от автоматизации процессов получения данных.

3. Коммуникативно-технические операции, обеспечивающие взаимосвязь работников с помощью различного рода технических средств.

4. Вычислительные и формально-логические операции, т. е. все операции по переработке информации, выполняемые специалистами или техническими исполнителями (в зависимости от сложности) на ручных счетных инструментах, а также с помощью вычислительной техники.

Управленческие операции с информацией могут быть разделены на две группы:

— по характеру преобразования информации: на стереотипные, которые выполняются по заранее разработанным инструкциям и методикам, и эвристические, связанные с творческим поиском;

— по степени механизации: на ручные, машинно-рутинные, автоматизированные и аппаратурные. Эта классификация отражает технологическую регламентацию процессов труда и выбор методов выполнения.

Виды информации, используемой в управлении:

по типу отражаемых отношений — технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая;

по масштабам отражаемого объекта — федеральная (общегосударственная), региональная, местная;

по отраслям (сферам) жизнедеятельности общества — промышленная, сельскохозяйственная, военная, образовательная и т. п.;

по структурированности — систематизированная и несистематизированная;

по характеру носителя — документированная и вербальная.

по структуре — делится на распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, плановую и т. д.

В государственных организациях и учреждениях информационную структуру обычно подразделяют на научную и управленческую документацию. Научная информация не структурируется по иерархии, формируется не руководителями или специалистами по обеспечению информацией, а

пользователями. Информационные потоки здесь децентрализованы и определяются только теми, кто запрашивает ту или иную информацию.

По источнику поступления структура может быть внутренней и внешней.

Внутренняя информация возникает как результат описания состояния и деятельности организации и используется внутри ее для осуществления процессов принятия решений, оперативного управления, формирования учетно-отчетной документации, для выдачи информации во внешние организации. Использование ее характеризуется высокой степенью регламентированности в отношении предоставления и использования.

Значительный объем внутренней информации занимает и с х о д н а я и н ф о р м а ц и я:

организационно-хозяйственная — сведения о состоянии системы управления, о кадрах, материально-техническом, административно-хозяйственном обеспечении и службах (МТС, АХС) и т.п.;

оперативно-техническая информация о деятельности функциональных и обеспечивающих подсистем организации, т. е. отражающая ход производственно-управленческого процесса.

Еще более регламентированный вид внутренней информации — и с х о д я щ а я и н ф о р м а ц и я, т. е. документы, создаваемые в системе управления:

- внутреннего пользования, доступные правкам, изменениям;
- для выдачи во внешние системы, форма которых в большинстве случаев определена и не может подвергаться изменениям.

Информация об управляющих воздействиях по содержанию является одним из видов оперативно-технической информации, так как включает сведения о функционировании подразделений, осуществляющих принятие решений для поддержания системы в заданных рамках, режимах. Форма их предоставления — приказы, распоряжения, инструкции, т. е. текстовые документы, язык которых близок к естественному. Регламентированность заключается в том, что набор управляющих воздействий ограничен, а формы его выражения многообразны. Из регламентиро-

ванности вытекает возможность стандартизации, унификации, построения стандартных бланков и т. д. Еще одно проявление регламентированности заключается в заданности временных и ситуационных характеристик.

Внешняя информация представляет собой сведения из организаций, участвующих или активно влияющих на процесс управления. Содержательно она близка к внутренней информации, описывает ход управляющего воздействия, выступает в виде показателей, сведений, регламентирована в отношении содержания и временных параметров. Этот вид информации не подвержен контролю над источником и формой сообщений. Унификация и стандартизация сообщений внешней среды также невозможны. Кроме того необходим специальный аппарат для предварительной обработки внешней информации, длительного ее хранения и многообразного использования первичных документов.

Внешняя информация может быть разделена на подвиды: дескриптивная и прескриптивная (нормативная).

Дескриптивная информация отражает сведения о наблюдаемых свойствах социальных управляемых объектов.

Прескриптивная информация соответствует нормативному подходу к управлению процессами и явлениями, содержит рекомендации на предмет, каким должен быть объект и какие действия нужно осуществить, чтобы его параметры соответствовали принятой норме (стандарту, традициям, ценностям). Прескриптивная информация жестко регламентирует деятельность организации, являясь для управленцев обязательной. В свою очередь она делится на общую (единообразную для всех организаций) и ограниченную, для индивидуального использования. К общей прескриптивной информации относятся законодательные и нормативные документы (кодексы, справочники, официальные печатные издания).

Различные виды управленческой деятельности имеют различную информационную потребность.

Стратегическое управление (планирование) предусматривает будущее взаимодействие организации и окружающей среды. Здесь требуется информация из внешних источников, не очень

точная и детальная, но имеющая достаточно широкие границы, ясность тенденций.

Управленческий контроль, который осуществляют руководители высшего и среднего звена, опирается на иного рода информацию, получаемую также из внешних и внутренних источников, но точную, имеющую более узкие границы, детальную, в некоторых случаях частную, регламентируемую временными параметрами. Этой же информации требует и оперативный контроль повседневной деятельности. Такая информация должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Кроме того, нужна специфическая информация, относящаяся к области конкретной профессиональной деятельности, отражающая при этом внешние обстоятельства, в которых работает организация.

Способы выработки информации: самонаблюдение (собственные источники информации во многом зависят от уровня подготовленности и коммуникативности управленца, его образования, опыта, знаний), взаимодействие, сообщения (письма, файлы и т. д.), аналитический анализ.

Информационный поиск, предшествующий принятию решения, это процесс сбора и переработки информации с учетом требований, определенных закономерностей.

Информационный цикл охватывает ряд последовательных процессов, в каждом из которых информация, представленная на начальном этапе в виде фактов, цифр, сведений, данных, т. е. сырого информационного материала, обрабатывается и преобразуется в сообщения, значимые (имеющие смысл) для адресата, заказчика — лица, принимающего решение. В этом виде информация становится информацией в полном смысле этого понятия.

Информация как управленческая категория — это новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего, воспринятые, понятные и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления. Информация в управлении — это не любые сведения, сообщения, данные, а только используемые в процессе формирования решения.

Качество управленческой информации как понятие неотделимо от процедур принятия управленческих решений.

Наряду с качественным определением информации возникает проблема ее количественного измерения. Недостаток информации приводит к тому, что центр принятия решения реализует себя в условиях неопределенности или риска, вынужден привлекать, вести поиск дополнительной информации или действует в соответствии с прошлым опытом (по аналогии), по интуиции. Вредным может оказаться и избыток информации, так как способен привести к потере целостности (огромное количество цифр и фактов заслоняет истинную картину).

Система информационного обеспечения выступает по отношению к организационной как внутренняя основа. Если изменяется организационная структура управления, меняется распределение информационных потоков.

Приведем основные черты информации, используемой в управлении:

- своевременность, оперативность;
- быть опережающей, т. е. должна содержать в себе элемент предвидения хода событий, постановку целей, разработку планов и программ, стратегии действий в будущем;
- надежность (достоверность, объективность, полнота);
- оптимальность (соотношение необходимой и достаточной информации);
- доступность и проста в восприятии (краткость, наглядность, выразительность, соотношение между звуковой и зрительной информацией с учетом того, что скорость восприятия зрительной информации очень высока);
- логичность и лаконичность (максимальная смысловая нагрузка при минимальных размерах носителя информации, минимальный временной интервал передачи сообщения);
- комплексность, системность;
- соответствовать полномочиям (компетенции) субъекта управления;
- ориентированность на машинную обработку.

Основные трудности, которые возникают на пути сбора и распространения информации, связаны с коммуникационными проблемами. Информация обрабатывается человеком и неизбежны ее субъективные оценки как непригодной, что может вызвать искажение информации. Наиболее сложные проблемы возникают в сфере преобразований экономической, юридической и культурной информации. Поэтому информатизация как важное направление повышения эффективности управления должна быть осмыслена не только как технический, а главным образом — социальный процесс. Человек, работающий в сфере управления, должен обладать умением ориентироваться в информационном пространстве, иметь обостренное чувство времени, желание повысить КПД своей умственной работы и проч.

§ 5. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И КУЛЬТУРА ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

Деловое общение обусловлено социальными процессами, прежде всего, взаимодействием личностей. Личность допускает влияние других людей, а также влияние социальной среды на свою жизнь, в результате чего происходит корректировка характера делового общения. Установить правильные деловые взаимоотношения людей друг с другом может лишь высокая культура делового общения.

Под культурой делового общения понимается способ деятельности человека для достижения общественно значимых целей, отражающих интересы людей на основе свободного самовыражения. Это совокупность ценностей (свободы, справедливости, прав и обязанностей, ответственности и самосознания) и способ их реализации в системе социальных, экономических, культурных отношений людей, основанных на раскрытии индивидуальных возможностей и способностей личности.

Специалисты в области менеджмента деловых коммуникаций отмечают, что в современных экономических условиях залогом успеха в бизнесе является высокая культура взаимодействия между деловыми партнерами. Культура делового взаимодей-

ствия — это процесс взаимосвязи лиц, при котором происходит обмен информацией, позволяющей передавать и усваивать социальный опыт, и в результате происходит «изменение взаимодействующих субъектов, формирование новых личностных качеств» [Ковальчук, 2007, с. 141].

Культура делового общения открывает широкие возможности для развития личности. Некультурные, необразованные, невежественные люди не подготовлены к методам, нормам, технологиям деятельности, поступкам и ценностям цивилизованной современной экономики. Люди, отрицающие дисциплину, порядок, законность, нормативное общественное регулирование поведения личности, выступают разрушителями культуры.

Отсутствие культуры в деловом общении ведет к анархии, конфликтам, безразличию, бюрократизму, взяточничеству и всему отрицательному.

Отсутствие культуры в деловых коммуникациях проявляется в том, что: во-первых, люди отучены самостоятельно принимать решения, менеджеры боятся идти на риск; во-вторых, люди опасаются начинать новое дело в условиях, когда не хватает средств; в-третьих, отсутствует необходимая культура поведения и живого обсуждения конфликтных ситуаций. Таким образом, возникает необходимость учиться культуре дискуссий, переговоров, полемики.

Следовательно, культура делового общения представляет собой знания, идеи, оценки, установки, мотивы, лежащие в основе активного социального поведения (поступков, действий), принятия решений, демократически направленную деятельность менеджера, нормированную речь.

Понятие этикета и этики в деловом общении. Понятие «этикет» (от франц. — *etiquette*) означает установленный порядок, манеру поведения личности на работе, в общественных местах, на приеме, деловых встречах [Там же, с. 73]. Современные социологи и историки считают, что родиной этикета является Италия XIV в., которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у бога-

тых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обществе. Желательной считалась также их образованность.

История развития этикета привела к тому, что их появилось несколько видов. Изначально это было явлением дворцовым или государственным, поэтому исторически первой разновидностью этикета был придворный этикет. Затем, нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь дипломатическому этикету, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения [Романова, 2005, с. 74].

Впоследствии появились другие виды этикета, например, военный, поддерживающий строгость и стройность в армии, светский, называемый общегражданским, служебный и даже бытовой. Самым молодым видом является деловой этикет [Трухачев, Лякишева, Михайлова, 2005, с. 203].

Деловой этикет — это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека, важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание этикета является необходимым профессиональным качеством, которое постоянно совершенствуется.

Почти 70% выгодных для отечественных предпринимателей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового этикета и не владеют культурой поведения [Романова, 2005, с. 74].

Требования этикета меняются с течением времени под влиянием различных факторов, среди которых можно выделить: изменение традиций, государственного устройства страны, как национальной, так и организационной культуры, условий жизни, научно-технический и технологический прогрессы, развитие коммуникаций между различными странами и деловыми партнерами и др. С деловым этикетом тесно связано понятие «этика поведения».

Этику поведения можно определить как свод правил и норм поведения в той или иной области человеческого общения. Они устанавливаются для отдельных ситуаций и разных социальных групп. Правила и нормы могут касаться неформального общения

(родственного, дружеского, между людьми) или формального (в служебной обстановке, с представителями власти, государственных органов, с представителями СМИ и др.) [Тимофеев, 2006].

Деловой этикет основывается на следующих принципах:

— здравый смысл (нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу);

— свобода (несмотря на то, что существуют нормы и правила делового этикета, обязательные к исполнению, они не должны ограничивать свободу делового партнера в выборе партнеров по бизнесу, методов и способов договоренностей между сторонами);

— этичность и доброта;

— удобство (для делового человека должно быть все удобным — от планирования служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентаций и требований, предъявляемых к переговорам);

— целесообразность (каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям);

— экономичность (этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого);

— консерватизм;

— непринужденность (нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически);

— универсальность (каждая рекомендация или норма делового этикета должна быть направлена на многие стороны деловых взаимоотношений);

— эффективность (стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего количества договоров и др.).

ГЛАВА IV

Маркетинговые коммуникации и исследования рынка

§ 1. Типы маркетинговых исследований

Коммуникации предпринимательских структур с рынком осуществляются посредством применения комплекса средств маркетинговых коммуникаций (МК), состоящего из четырнадцати элементов:

- реклама;
- общественные коммуникации;
- стимулирование продаж;
- личные продажи;
- спонсорство;
- прямой маркетинг;
- выставки (ярмарки);
- корпоративная идентичность;
- оформление места продажи;
- упаковка;
- внутренние коммуникации;
- маркетинг взаимодействия;
- устные коммуникации (слухи);
- Интернет.

Эффективное осуществление маркетинговых коммуникаций предусматривает комплексное использование максимального числа средств маркетинговых коммуникаций для реализации поставленных маркетинговых и корпоративных целей.

Повышение эффективности маркетинговых коммуникаций обеспечивается согласованностью преднамеренных и непреднамеренных коммуникаций, осуществляемых внутри организации и передаваемых на внешний рынок.

Современный рынок маркетинговых коммуникаций можно охарактеризовать как интегрированное медиапространство, позволяющее не только с максимальным потенциалом использовать интегрированные маркетинговые коммуникации, но и вовлекать потребителя в интерактивное взаимодействие с рекламодателем, точно определяя его отношение и требования к потребительской ценности [Окольнишникова, 2011, с. 5–15].

Растет разнообразие медианосителей. Они активно развиваются, структурируются и все более специализируются на разные аудитории. Параллельно при большем выборе медиасредств усиливается фрагментация потребительской аудитории как в отношении товаров / услуг, так и в отношении медиаканалов, что обуславливает существенные изменения в психологии людей, их потребительском поведении и отношении к рекламе. Пользователь в попытке защититься от массовой рекламы все глубже уходит в интерактивные коммуникационные средства (мобильный телефон, Интернет, компьютерные игры и т. п.).

Дифференциация традиционных медиаканалов наблюдается как в отношении телевидения, прессы, так и в отношении сети Интернет. При этом максимальная дифференциация характерна для самых новых медиаканалов — Интернет, мобильной связи и компьютерных игр, где фокусом коммуникаций является индивидуальный пользователь, характеристики и предпочтения которого полностью известны. Это позволяет компаниям переходить от массовой рекламы к персонализированному воздействию, развивая потенциал маркетинговых коммуникаций.

Обобщая эволюцию развития маркетинговых коммуникаций, автором выделено три периода в развитии общества — доиндустриальный, индустриальный и информационный, а также характеристики маркетинговых коммуникаций, характерные для каждого периода (рис. 8).

Характеристики маркетинговых коммуникаций	Доиндустриальное общество	Индустриальное общество	Информационное общество (экономика знаний)
Тип маркетинговых коммуникаций	Индивидуальные, прямые, личные	Массовые, стандартные, не прямые	Персонализированные, прямые, интерактивные
Коммуникативный охват	Локальный	Национальный (региональный), ограничен языковыми барьерами	Глобальный
Доминирующий тип маркетинга, основные средства МК	Индивидуальный маркетинг, личные продажи, молва, слухи	Массовый маркетинг, реклама в массмедиа	Персональный маркетинг, интерактивное взаимодействие с покупателем в Интернете
Модель рынка	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Совокупность конкурирующих сетей компаний, включающих партнеров по созданию потребительской ценности
Доминирующая модель МК	Как таковые модели МК отсутствуют	Модель односторонних МК, модель двусторонних асимметричных маркетинговых коммуникаций	Модель многосторонних интерактивных симметричных маркетинговых коммуникаций
Тип потребителя, его характеристики	Индивидуальные потребители, наиболее богатые члены общества	Массовый потребитель, сегменты однородных потребителей	Сеть персонализированных профессиональных потребителей
Доминирующий тип продукта	Индивидуальный	Массовый, стандартный	Кастомизированный / персонализированный
Доминирующая концепция маркетинга	Как такового маркетинга нет	Сбытовой и традиционный маркетинг	Маркетинг взаимодействия, в том числе персональный маркетинг (маркетинг one-to-one)
Необходимость вовлечения клиента в процесс взаимодействия	Низкая	Средняя	Высокая, является предпосылкой развития долгосрочной конкурентоспособности компании
Доминирующий тип вовлеченности	Вовлеченность, обусловленная продуктом	Вовлеченность, обусловленная рекламой и средствами массовой информации; Ситуативная вовлеченность	Субъективная вовлеченность Ситуативная вовлеченность

Рис. 8. Характеристики МК в разные общественно-экономические формации.

Из рис. 8 видно, что благодаря развитию информационных интернет-технологий, коммуникации все чаще приобретают персонализированный и интерактивный характер, рынок превращается в совокупность конкурирующих сетей компаний, а доминирующей моделью МК становится модель многосторонних интерактивных симметричных маркетинговых коммуникаций. Это обуславливает методологический переход к субъект-субъектному управлению маркетинговыми коммуникациями, в котором участники процесса рассматриваются как равноправные и взаимозависимые партнеры.

Как показывают исследования, в ситуации, когда в коммерческой организации (компании) отсутствует эффективная структура управления и организации внутренних коммуникаций, внешние коммуникации становятся несогласованными, что оказывает негативное воздействие на корпоративный имидж компании.

При этом причинами возникновения несогласованных коммуникаций в коммерческих организациях можно выделить следующие:

- наличие различных стилей коммуникации в коммерческой организации;
- осуществление коммуникаций с внешними организациями и на разных организационных уровнях;
- отсутствие единой стратегии и плана маркетинговых коммуникаций, объединяющих все элементы преднамеренных коммуникаций;
- отсутствие единства творческого оформления сообщения, передаваемого различными средствами маркетинговых коммуникаций;
- слабое понимание важности согласованности коммуникаций всеми подразделениями компании;
- неэффективные внутренние коммуникации.

Для повышения эффективности процесса МК, рекомендуется осуществлять управление всеми элементами процесса коммуникации, в следующей последовательности: 1) идентификация получателя — определение целевой аудитории; 2) формулировка сообщения в зависимости от целей МК; 3) зашифровка сообще-

ния — творческое оформление маркетингового сообщения; 4) выбор канала коммуникации — определение комплекса средств МК; 5) расшифровка сообщения — восприятие маркетингового сообщения покупателем; 6) получение и анализ обратной связи — проведение маркетинговых исследований, оценка эффективности коммуникации.

Важную роль при этом играет восприятие бренда покупателем. Принадлежность известному бренду, создает бóльший уровень доверия и внимания потребителей к МК о товарах и услугах.

Для осуществления интегрированных маркетинговых коммуникаций, автором рекомендуются следующие условия:

- постоянное изучение рынка (покупателей), их потребностей, характеристик, отношений;
- наличие интеграции стратегий бренда, маркетинга и маркетинговых коммуникаций в рамках корпоративной стратегии;
- наличие согласованного имиджа бренда;
- согласованность всех коммуникаций компании;
- согласованность применения всех средств маркетинговых коммуникаций;
- наличие эффективных внутренних и внешних информационных потоков и систем компании.

Для эффективного планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций рекомендуется применять следующий алгоритм:

- проведение анализа положения компании на рынке, оценка эффективности предыдущих программ маркетинговых коммуникаций;
- постановка целей маркетинговых коммуникаций и определение сроков их достижения;
- определение стратегии маркетинговых коммуникаций для достижения поставленных целей;
- формирование комплекса маркетинговых коммуникаций;
- разработка детального плана применения каждого средства маркетинговых коммуникаций;
- обеспечение контроля над осуществлением принятого плана и интеграцией МК, а также корректировка действий в зависимости от изменений ситуации.

В результате исследований, проведенных с помощью метода экспертных оценок специалистов в области МК компаний ООО «Т.А.К.Т.» (Россия), “Adidas-Salomon AG” (Германия), “Animal Ltd” (Великобритания) [Афолина, 1998], получены следующие наборы факторов.

Факторы, содействующие интеграции	Факторы, сдерживающие интеграцию
Ограниченность средств, выделяемых на маркетинговые коммуникации	Отсутствие понимания значения интеграции маркетинговых коммуникаций
Сильная конкуренция	Слабые внутренние коммуникации
Расширение рынков сбыта	Высокая степень сопротивления изменениям
Растущая стоимость применения средств маркетинговых коммуникаций	Отсутствие эффективного планирования
Увеличение разнообразия средств маркетинговых коммуникаций	Негибкая (жесткая) система управления
Наличие тенденций развития персонализированных средств МК	Несогласованность работы функциональных подразделений
Наличие специалистов в области МК	Слабая мотивация
Распространение понимания важности интеграции маркетинговых коммуникаций	Преобладание узкоспециализированных агентств по маркетинговым коммуникациям
Наличие доказательств низкой эффективности несогласованных маркетинговых коммуникаций	Недостаточный профессионализм и ограниченный опыт специалистов в области интеграции маркетинговых коммуникаций
Наличие доказательств эффективности интеграции МК	Ограниченность данных по оценке эффективности маркетинговых коммуникаций

Факторы, представляющие возможности для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций	Факторы, представляющие опасности для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций
Повышение уровня образования специалистов в области интегрированных маркетинговых коммуникаций	Отсутствие агентств, располагающих опытом осуществления интегрированных маркетинговых коммуникаций
Привлечение услуг агентств, обеспечивающих интегрированные маркетинговые коммуникации	Отсутствие понимания и поддержки высшего руководства компании
Повышение эффективности внутренних коммуникаций	Временные ограничения
Обеспечение согласованности действий между функциональными подразделениями компании	Отсутствие опытных специалистов в области маркетинговых коммуникаций
Повышение уровня мотивации персонала	Ограниченные финансовые средства для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций
Совершенствование процессов планирования	Ограниченные возможности осуществления эффективного стратегического планирования МК
Создание гибкой структуры управления	
Построение эффективной маркетинговой информационной системы	

Маркетинг, являясь исследованием рынка, включает следующие элементы:

— исследование продукта (изделия или вида услуг), его сравнительных преимуществ, жизненного цикла; анализ объема и структуры товарооборота предприятия или фирмы (анализ тенденций прошлых периодов времени, темпов роста, изменений в ассортименте);

- расчет потенциальной емкости рынка и динамики товарооборота предприятия;

- сегментацию рынка и поиск ниш рынка (определение групп потребителей, обладающих общими особенностями поведения на рынке, устойчивой структурой потребительских предпочтений; выявление наиболее важного признака или метода сегментации, целевых сегментов и определение критериев их выбора);

- изучение потребителя (определение профиля потенциального покупателя и конечного пользователя), мотивов его поведения на рынке (изучение нужд и запросов, как текущих, так и будущих);

- анализ методов распределения (реализации) и каналов сбыта продукта, оценка их сравнительной эффективности;

- исследование рекламной деятельности и продвижения продукта, определение наиболее эффективных видов и способов рекламы, наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;

- изучение конкурентов, их сильных и слабых сторон, определение форм и степени конкуренции;

- формирование ценовой стратегии, определение ценовой политики на рынке;

- составление прогнозов сбыта.

Совокупность перечисленных элементов, соответствующих вопросов и ответов составляет формат маркетингового исследования — тот объем информации о рынке сбыта для отдельного продукта или бизнеса, который необходим для принятия управленческих решений в плане маркетинговых мероприятий компании.

Причины, по которым проводятся маркетинговые исследования, могут быть самыми разными. По данным исследований международных рынков тремя наиболее часто встречающимися причинами являются: выведение нового продукта на рынок, поиск новых рынков для существующих продуктов и увеличение продаж существующего продукта. Другими причинами могут быть изучение деятельности конкурента, разработка рекламной кампании, выявление факторов, влияющих на снижение уровня продаж. Су-

ществуют различные подходы к классификации маркетинговых исследований: по виду собираемой информации, по времени сбора информации, по целям исследований, по количеству обслуживаемых клиентов. В этом разделе рассмотрим следующие типы:

- поисковые, описательные и пояснительные исследования;
- стандартные исследования и специальные исследования;
- панельные исследования;
- качественные и количественные исследования;
- постоянные и разовые исследования;
- мультиклиентные и омнибусные исследования.

Поисковые описательные и пояснительные исследования. **Поисковые исследования.** Все маркетинговые исследования проводятся в соответствии с целями и задачами компании, и компания должна четко определить проблему, которую нужно решить для достижения своей цели. Иногда проблема очевидна (маленький объем рынка), а иногда определить проблему достаточно сложно (завышена цена, качество не соответствует ожиданиям, повысилась активность конкурентов). Если проблема не очевидна, а так бывает в большинстве случаев, то маркетинговые исследования начинают с поисковых исследований. Цель исследований такого типа — нахождение предварительного объяснения определенной проблемы. Такие исследования проводятся либо при первичном изучении рынка, либо в случае существенных изменений на нем. В таких ситуациях необходимо получить более ясное представление о проблеме, выявить возможные объяснения (гипотезы) и проследить возможные альтернативы. Поисковые исследования проводятся с помощью методов качественного анализа, таких как личные беседы с лицами, имеющими отношение к данной проблеме, и с экспертами. Результатом поисковых исследований является формулирование основных (рабочих) гипотез и целей сбора дополнительной информации.

Описательные исследования. Многие маркетинговые исследования могут быть классифицированы как описательные. Эти исследования сосредоточены на сборе и регистрации данных. Описательные исследования обычно относят к области количественных

исследований. Их проводят с помощью различного рода опросов. При этом нередко также используют информацию организаций, которые собирают статистические данные (статистические управления, налоговые службы, таможня и т. д.). Начинающие исследователи часто делают ошибку и начинают маркетинговые исследования непосредственно с изучения ситуации с помощью разного рода анкет. Подобную работу следует начинать с предварительного формулирования основных гипотез.

П о я с н и т е л ь н ы е / п р и ч и н н ы е исследования. Целью пояснительного исследования является определение взаимосвязей между переменными. Такие исследования называются также причинными (или каузальными). Они приобретают особую важность, когда рассматривается несколько вариантов решений, например: что произойдет с товарооборотом, если цены понизятся на 10%? Исследование заключается в анализе возможных вариантов и взаимосвязей между переменными. Такие исследования проводятся после получения некоторой количественной информации и их обычно проводят эксперименты.

Стандартные и специальные исследования. Многие исследовательские маркетинговые компании проводят работу по двум направлениям. Они выполняют специальные исследования по конкретным целям и задачам компаний-заказчиков, а также проводят стандартные исследования. Эти исследования не ориентированы на решение конкретных проблем отдельных компаний, они нацелены на определение общих тенденций развития рынка. Их результаты могут быть приобретены любыми компаниями. Примером подобных разработок являются панельные опросы компаний AGB Attwood и Nielsen BV.

Панельные исследования. Панель представляет собой группу лиц или компаний, которая сохраняет все свойства некоторой более крупной совокупности, и члены которой регулярно поставляют информацию. Основным преимуществом панельных исследований является возможность изучения тех или иных явлений в течение определенного периода. Недостаток же состоит в том, что реагируют на цены, больше заботятся об окружающей среде, нарушая, таким образом, репрезентативность получаемой информации. Так как уча-

стие в панели предполагает некоторую работу, существуют трудности в построении представительной панели. Не у всех есть время или желание принять участие в такой работе. Участники панели обычно получают вознаграждение в денежной форме или в виде купонов, скидок или подарков. Наиболее известными в мире компаниями, проводящими панельные исследования, являются компании AGB Attwood и Nielsen BV. Панель потребителей компании AGB Attwood. Эта панель представляет собой регулярную выборку большого числа домашних хозяйств (например, в Голландии она составляет 5 000 домашних хозяйств). Участники этой панели записывают ежедневные покупки в специальную книгу, которая высылается каждую неделю для обработки в компанию AGB Attwood. Участник должен регистрировать следующие данные: купленные продукты и их марки, цена, количество товарных единиц и размер упаковок, место покупки. Задачей панели потребителей является получение постоянной информации о покупательских привычках и характере поведения потребителя для того, чтобы получить представление о рыночных отношениях и тех изменениях, которые происходят на рынке.

Панель торговцев в розницу компании Nielsen. Панель Nielsen представляет собой регулярную выборку торговцев в розницу, которая дает надежное представление обо всех розничных продавцах определенной отрасли. Компания Nielsen построила панель, выделив следующие отрасли:

- торговля продовольственными товарами (продовольственный индекс);
- фармацевтика и парфюмерия (лекарственный / парфюмерный индекс);
- розничная торговля табачными изделиями (табачный индекс);
- торговля спиртными напитками (индекс спиртных напитков);
- розничная торговля электротоварами (индекс электротоваров);
- магазины игрушек (индекс игрушек);
- магазины «Сделай сам» (СС индекс).

Таким образом, Nielsen оценивает состояние продаж различных магазинов, поэтому такие исследования называют еще аудитом розничной торговли. Определяется уровень продаж по продукту, торговой марке, размеру упаковки за два месяца по следующей схеме:

- запасы на начало двухмесячного периода;
- поставка от производителя оптовику или торговцу в розницу;
- возврат товаров производителю / оптовику;
- запасы на конец двухмесячного периода;
- продажи за два месяца.

Запасы оцениваются только один раз за два месяца, так как конечные запасы одного периода являются начальными запасами следующего. На основании данных выборки можно рассчитать емкость рынка по товарам, долю рынка, занимаемую определенными товарами (марками товаров), долю рынка по типам магазинов, интенсивность распределения и т. д.

Качественные и количественные маркетинговые исследования. Качественные маркетинговые исследования — это общее название для всех видов исследований, имеющих целью объяснить наблюдаемые явления. Такие исследования являются исследованиями небольшого масштаба, поэтому они не нацелены на получение статистических результатов. С помощью качественных исследований можно определить, что движет потребителем, как он принимает решения и на основе каких соображений.

Выдвинутые гипотезы, объясняющие эти явления, должны быть впоследствии тщательно проверены с помощью средств количественного анализа до того, как на основе этих гипотез будут приняты какие-либо решения.

Примерами качественных исследований являются:

- интервью;
- групповые дискуссии;
- исследования по методу Дельфи.

Метод Дельфи состоит в следующем. Создается группа экспертов в определенной области. С каждым членом этой группы проводится отдельное интервью. Результаты бесед со всеми членами группы доводятся до общего сведения. Во втором раунде личных бесед каждый может изменить свое мнение с учетом первоначальных результатов. Возможно проведение нескольких раундов. Эффективность применения этого метода зависит от того, в какой степени удастся нейтрализовать воздействие негативных эффектов групповой дискуссии (давление лидера, конформизм).

Количественные исследования. Целью количественных исследований является получение и анализ статистических данных. Результаты могут быть представлены в виде таблиц и графиков. Они также могут быть выражены фразами типа: «Столько-то процентов розничных торговцев высказались в пользу предполагаемых изменений условий поставок» или «Имеется X потребителей, которые намерены в ближайшее время заменить устаревшую бытовую технику» и т. д. Количественные исследования дают возможность проверить точность гипотез, выдвинутых в процессе качественных исследований. Например, после качественных исследований установлено, что существуют люди, которые не покупают определенный продукт из-за негативных чувств, вызываемых упаковкой. С помощью выборочных исследований и количественных методов можно определить, сколько именно процентов людей испытывает подобные чувства.

Как мы уже отмечали, выборка играет важную роль в количественных маркетинговых исследованиях.

Постоянные и разовые исследования. Отличительной чертой постоянных / непрерывных исследований является постоянный сбор данных в определенные моменты времени на основе одного опросного листа. Этот опросный лист предлагается как постоянным респондентам (панельные исследования), так и группе респондентов, состав которой постоянно меняется (репликативные исследования).

Разовые исследования — это такие исследования, которые меняются от клиента к клиенту, от проблемы к проблеме и которые каждый раз приходится планировать заново. Специальные заказные работы для компаний часто выполняются с помощью разовых (единичных) исследований.

Мультиклиентные и омнибусные исследования. В маркетинговых исследованиях выделяются две возможные формы сотрудничества его участников, а именно: мультиклиентные и омнибусные (мультиспонсируемые) исследования.

Мультиклиентные исследования — это исследования, результаты которых важны для многих клиентов. Компании, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях, активно

проводят самостоятельные исследования по наиболее актуальным рыночным направлениям. Панельные опросы принадлежат к мультиклиентным исследованиям. Но часто случается, что инициатива проведения исследования исходит от группы клиентов. Причина этого очевидна: стоимость результатов исследования для каждого клиента снижается, поскольку соответствующие затраты распределяются между многими заказчиками.

О м н и б у с н ы е исследования, которые называются также мультиспонсируемыми исследованиями, проводятся для нескольких клиентов, которых интересуют разные вопросы. Каждый клиент предлагает несколько вопросов, из которых маркетинговое агентство составляет общую анкету. Затем агентство формирует единую выборку и проводит опрос. В отличие от мультиклиентного исследования, при омнибусном исследовании агентство предоставляет клиенту не все данные, собранные в ходе исследования, а только информацию, связанную с вопросами, которые предложил данный клиент.

При этом расходы на проведение опросов распределяются между всеми клиентами, что обеспечивает снижение цен и повышение доступности маркетинговых исследований для малого и среднего бизнеса. Инициатива проведения омнибусного исследования принадлежит маркетинговой компании, которая также принимает на себя соответствующие риски.

§ 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ

Цель маркетингового исследования состоит в обеспечении такой информацией, на основе которой могут приниматься обоснованные управленческие решения. В информационном обеспечении важную роль играет система маркетинговой информации. Задача системы маркетинговой информации состоит в систематическом пополнении всей имеющей отношение к компании информации таким образом, чтобы люди, принимающие решения, могли быстро получить ее в свое распоряжение.

Для функционирования данной системы необходимо предпринимать следующие действия:

- сбор данных;
- отбор данных;
- обработку / анализ данных;
- хранение информации;
- передачу информации.

Мы разделяем понятия «данные» и «информация». Разница состоит в том, что данные должны быть обработаны и проанализированы прежде, чем из них получится информация. Отбор и анализ данных проводится на основе целей и задач, о которых мы уже говорили при описании поисковых исследований. Разработка и поддержка системы маркетинговой информации в организации является задачей отдела маркетинговых исследований. Если такого отдела не существует, управлением системой маркетинговой информации занимается отдел маркетинга. На рис. 9 показана система маркетинговой информации [Багиев, Тарасевич, Анн, 2004].

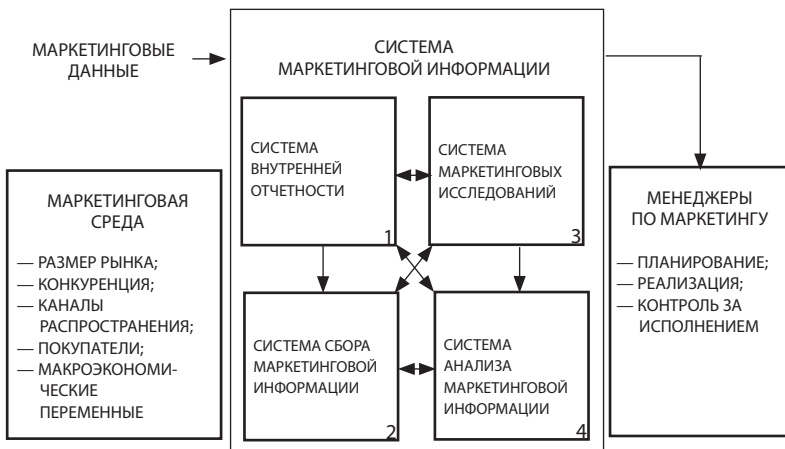


Рис. 9. Система маркетинговой информации.

Из рис. 9 видно, что система маркетинговой информации состоит из четырех подсистем. Первая — система внутренней отчетности, которая собирает и хранит данные, существующие в организации. Следует помнить, что данные внутренней отчетности также относятся к маркетинговой информации, например, объемы продаж и отчеты представителей компании. В этой подсистеме также хранятся данные панельных исследований.

Система сбора маркетинговой информации — вторая подсистема, которая аккумулирует данные из внешней среды компании. Ежедневно поступает различная информация, которая может представлять интерес для компании. Это публикации в газетах, журналах и других средствах массовой информации. Также источником полезной информации являются ярмарки, семинары, торговые выставки и прочие мероприятия.

Информация может быть получена из бесед с покупателями, конкурентами и торговцами в розницу. Наконец, должны собираться отчеты, справочники и другие материалы, связанные с деятельностью основных «игроков» на рынках, представляющих интерес для компании. Это способ держать глаза и уши широко открытыми.

Третьей подсистемой является система маркетинговых исследований, представляющая собой сбор специальных данных для решения отдельных маркетинговых проблем. Методами получения подобной информации являются наблюдения, эксперименты, опросы.

Система анализа маркетинговой информации, или банк моделей, является четвертой подсистемой системы маркетинговой информации. С помощью различных моделей на основе информации, полученной из трех других подсистем, компания может делать прогнозы, составлять долгосрочные планы и т. д.

Бизнес-среда не является статичной, она все время находится в движении, отслеживая тенденции ее изменений можно строить различные прогнозы. Систематичность проведения исследований — это залог успешного планирования деятельности компании. Систематическое проведение маркетингового исследования бизнес-среды включает в себя следующие этапы:

- формулирование / определение проблемы;
- определение потребности в информации;
- кабинетные исследования;
- полевые исследования;
- обработка собранной информации и подготовка отчета.

Формулирование / определение проблемы. На первой стадии исследования необходимо четко сформулировать проблему. Клиенту (например, менеджеру по маркетингу) необходимо охарактеризовать проблему таким образом, чтобы исследователь имел представление о том, какого рода информация нужна клиенту. Определение и точная формулировка проблемы требуют многих обсуждений между клиентом и исследователем.

Когда пользуются услугами сторонней исследовательской маркетинговой компании, консультации между клиентом и исполнителем начинаются с составления, так называемого технического задания. Это означает получение компанией соответствующих инструкций от клиента. Резюме состоит из общей части, в которой говорится о деятельности компании, ее политике и т. п., и специальной части, посвященной вопросам маркетинговой политики, степени изученности рынка, ожидаемого места на рынке. За этим следует краткое изложение проблем: «Какова специфическая проблема компании? Какие моменты должны быть выяснены, чтобы можно было принимать решения на уровне политики компании?». А также: «Какова требуемая надежность и точность данных? Когда должен быть готов отчет? Каковы предполагаемые затраты?». На основе описания проблем маркетинговая компания делает предложение по проведению исследования. Обязательными элементами технического задания являются:

- описание проблемы, которую поручено решить исследовательской компании;
- цели исследования с детализацией, но задачам;
- этапы и сроки проведения исследования с кратким описанием каждого этапа;
- целевая группа исследования;
- требуемая точность информации;
- бюджет планируемой работы.

Определение потребности в информации. После того как проблема сформулирована, дается краткое описание информации, которая должна быть собрана для решения проблемы. На первом этапе следует выяснить, существуют ли вторичные (уже собранные для других целей) данные, пригодные для решения нашей проблемы. Если их недостаточно, необходимо использовать первичные данные (новые данные, которые должны быть собраны). Это означает, что должен быть составлен план получения этих данных. В следующих разделах (кабинетные и полевые исследования) пойдет речь о различных источниках получения данных.

Кабинетные исследования. Большое количество данных, особенно для исследований потребительского рынка, уже имеется где-то в публикациях и статистических справочниках. Изучение уже существующих материалов называется кабинетным исследованием.

При этом следует тщательно взвесить возможности и условия применения для решения новых проблем доступных данных, так как они были собраны, сгруппированы и проанализированы для других целей. Поэтому подобные данные называются вторичными. Вторичные данные делятся на внутренние и внешние.

Наиболее важными источниками получения внутренних вторичных данных являются:

- данные бухгалтерии;
- списки клиентов;
- отчеты продавцов;
- перечень жалоб;
- годовые отчеты;
- планы маркетинга и др.

Идеальным вариантом для исследователя является существование в организации системы маркетинговой информации. В этом случае может быть обеспечен немедленный доступ к нужной информации. В системе маркетинговой информации также накапливается информация из внешних источников. Важными внешними источниками информации, к которым часто обращаются исследователи, являются: государственный комитет по статистике, торговая палата, институт малого и среднего бизнеса

(ИМСБ), производственные и торговые ассоциации, отраслевые организации, базы данных независимых организаций [Зайталь, Титаренко, Круглов, 2004].

При использовании вторичных данных необходимо соблюдать осторожность, так как они могут быть неполными или ненадежными. Так как кабинетные исследования относительно недороги, исследования начинаются с них. Только после того, как установлена недостаточность вторичных данных, приступают к полевым исследованиям.

Полевые исследования. Сбор первичных данных называется полевыми исследованиями. В соответствии со способами получения данных мы выделяем три метода получения первичных данных:

- наблюдение;
- эксперимент;
- опрос.

Метод наблюдения. В данном случае исследователь наблюдает за интересующим его объектом, не вступая с ним в прямой контакт. Чаще всего целью наблюдения является изучение поведения, хотя таким образом можно собирать информацию о наличии товара, его размещении, об ассортименте и т. п. Основное преимущество данного метода, по сравнению с опросами, которые также используются для этой цели, — это отсутствие влияние на изучаемого человека со стороны интервьюера (изучаемое лицо не предполагает, что за ним наблюдают).

Недостаток этого метода в том, что с помощью наблюдения нельзя найти ответ на вопрос «почему» относительно определенного поведения. Для исправления этого недостатка часто комбинируют наблюдения и опросы. Некоторые методы наблюдения имеют черты эксперимента.

Вот несколько примеров методов наблюдений:

- магазинный тест;
- исследование витрин и прохожих;
- проверка складов магазинов и запасов в домохозяйствах;
- проверка мусорных ящиков;
- технические методы наблюдений.

Магазинный тест. В этом случае изучается покупательское поведение потребителей в магазине. Это можно делать с помощью скрытых камер. Анализируя как ведут себя покупатели, можно сделать выводы об удобстве размещения продуктов, о рациональности выкладки, понять, уходят ли посетители из-за того, что не заметили, проходя, определенный продукт и т. д.

Исследование витрин и прохожих. Наблюдение ведется за тем, сколько человек остановилось у витрины, что привлекло их внимание, и как долго оно удерживалось. Такие исследования проводятся в случае, если компания задает себе вопрос по поводу места расположения торговых точек. С предполагаемого места расположения ведется наблюдение за прохожими: легко ли они совершают покупки на улице, пожилые это люди или молодые, спешат ли они или просто вышли на прогулку во время обеденного перерыва и т. д. Можно также проводить эти исследования, используя современную технику. Видеокамеры зафиксируют тех, кого привлекли витрины. С помощью видеокамер можно наблюдать за реакцией людей на рекламу.

Проверка складов и запасов в домохозяйствах. Проверка складов в магазинах и кладовых в домах потребителей проводится с целью определить наличие определенных товаров. Эти исследования могут проводиться специально для проверки данных, полученных в ходе панельных исследований. Такой способ наблюдения достаточно эффективен, но ограничен в применении из-за проблем доступности к местам хранения.

Проверка мусорных ящиков. Посредством проверки мусорных ящиков можно изучить отходы домашних хозяйств для получения представления о поведении потребителя. Для определенных продуктов (например, спиртных напитков) это вполне приемлемый метод маркетингового исследования.

Технические методы наблюдений. Путем наблюдений можно выяснить, как люди читают и оценивают рекламу и упаковку. Для этих целей используются различные приспособления, такие как:

к а м е р а - г л а з: устройство, которое регистрирует движение глаз и дает представление о том, как читается реклама;

т а х и с т о с к о п: прибор, который передает изображение на экран в виде коротких вспышек через точно определенные промежутки времени и фиксирует время, за которое человек, участвующий в эксперименте, может распознать определенный объект (например, логотип);

и з м е р и т е л ь з р а ч к а: прибор, который регистрирует эмоциональную реакцию путем измерения размера зрачка.

Для наблюдения за поведением участников групповой дискуссии используется видеокамера и так называемое «одностороннее» зеркало.

Эксперименты. Этот метод используется в основном в ситуации, когда результат складывается под влиянием нескольких переменных одновременно. В маркетинге — это комплекс маркетинга, в продвижении товаров — это набор таких инструментов, как реклама, личная продажа и стимулирование сбыта. Суть эксперимента состоит в определении влияния одного фактора (например, цены) на покупку, путем его изменения при сохранении других влияющих факторов постоянными (например, качество, количество, марка товара и т. д.). Изменение результата в этом случае можно приписать влиянию фактора, который систематически менялся. Это метод поиска связей (исследования причин). Таким образом, можно измерить влияние интересующего нас фактора на поведение покупателя. Основная трудность такого подхода состоит в сохранении прочих влияющих факторов неизменными.

В маркетинге проводятся следующие эксперименты:

Полевые эксперименты. В них входят две группы экспериментов:

м а г а з и н н ы е т е с т ы: в различных магазинах предлагают альтернативные варианты упаковки, цены, планировки торгового зала, выкладки товаров на прилавках и т. д. (об этом уже говорилось ранее);

т е с т ы р ы н к а: например, тест на использование в домашних условиях. Респондент пробует продукт в домашней обстановке, после чего высказывает свое суждение. Продукт может проходить испытание без марочного названия или специальной упаковки (слепой тест) или с названием и / или упаковкой (в том виде, в котором он предлагается на рынке).

Лабораторные эксперименты. В таких экспериментах в специально отобранных группах исследуются ощущения, вкус и т. д. В основном эти тесты проводятся с использованием специальных приборов, таких как видеокамеры и тахистоскопы. Существуют следующие тесты:

- на вкус;
- на запах;
- на внимание;
- на запоминание.

Опрос. Суть опроса состоит в получении ответов респондента на интересующие компанию вопросы. Этот метод наиболее часто используется для получения первичных данных.

Обработка данных и отчет.

Обработка данных. Сначала данные, полученные в процессе исследования, подвергаются проверке. Это относится не только к данным кабинетных, но и полевых исследований. В случае опросов необходимо проверить:

- сколько анкет было получено обратно (процент возврата);
- в какой степени соотношение полученных ответов соответствует соотношениям в генеральной совокупности (и запланированной выборке) по возрасту, полу, роду занятий и другим существенным признакам;
- все ли анкеты были заполнены правильно.

После проверки данных можно начинать обработку. Как правило, очень важную роль в этом процессе играет компьютер. Для обработки часто используются такие статистические пакеты прикладных программ, как SPSS и BMDP. Статистика предлагает аналитические методы, которые применяются для нахождения связей между различными данными. В этой книге мы не будем более подробно останавливаться на этих вопросах.

Отчет. Результаты и выводы маркетингового исследования дают ответ на ранее определенную проблему. Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований (ESOMAR) разработало кодекс, в котором перечислены пункты, которые всегда должны присутствовать в отчете компаний, про-

водящих маркетинговые исследования. Ниже приводятся основные из пунктов:

- название агентства, проводящего исследование, и название клиента;
- цель исследования и определение проблемы;
- общая характеристика изучаемой группы населения;
- способ определения выборки и тип выборки;
- способ разработки анкеты и наличие предварительного анкетирования с целью ее совершенствования;
- период, в течение которого проводились интервью;
- приложения.

Даже если исследование было проведено силами работников самой компании, отчет должен включать эти пункты, так как он должен быть оформлен в соответствии со стандартными требованиями. Для клиента удобно, если основные выводы по проведенному исследованию сформулированы в начале отчета.

От выбранного метода сбора информации зависит ее достоверность, а также временные и финансовые затраты. Как уже говорилось ранее, наиболее распространенным методом сбора информации является опрос. Он используется в том или ином виде почти всегда, поэтому остановимся на нем подробнее.

Различают три типа опросов:

- личные интервью;
- опрос по почте;
- опрос по телефону.

Личные интервью — это устные опросы, которые проводятся с помощью анкет или в свободной беседе. Этот тип интервью также называется устным опросом. Все интервью можно разделить на структурированные, т. е. с заранее известными порядком вопросов и ответов, и неструктурированные, когда проводится произвольная (не значит не подготовленная заранее) беседа с респондентами.

Метод личных интервью обладает хорошими возможностями, так как доля отказов относительно низка, в среднем не более 10%. Это означает также, что, в принципе, исследование будет

репрезентативным. Конечно, такой опрос связан со значительными затратами, и, вследствие этого, количество опрошенных людей обычно бывает мало. Иногда в целях снижения издержек опрашиваются одновременно несколько лиц. Этот тип опроса называется групповое интервью в ходе опроса необходимо осуществлять наблюдение за взаимодействием между членами группы.

Кроме значительной стоимости личных интервью существует риск того, что респондент попадет под влияние интервьюирующего (косвенное влияние). Если опрашивающий только читает напечатанные вопросы респонденту, то риск будет невелик, но при пояснении вопросов такой риск возрастает. Если респондента, включенного в выборку, нет дома, то исследователь (интервьюер) должен повторно посетить данный адрес.

Опрос по почте — это самый дешевый способ получения информации. По почте можно добраться до любого человека, поскольку почта доставляется повсюду. Наличие баз данных с адресами делает почтовое анкетирование удобным для опросов, так как в этом случае интервьюирующий не нужен, отсутствует и косвенное влияние на ответы.

Число вопросов в анкете, рассылаемой по почте должно быть ограничено, так как нельзя ожидать, что респондент потратит больше 10–15 минут для ответов. Недопустимы сложные вопросы, требующие устных пояснений. Основным недостатком почтового анкетирования является невысокая степень возврата анкет. При исследовании потребительского рынка возврат анкет часто не превышает 10–20%, а при исследовании промышленного рынка нормальным считается 20–30%. Для обеспечения репрезентативности результатов опроса нужно планировать объем рассылки с учетом традиционных процентов возврата.

В случае проведения продолжительного исследования с использованием потребительской панели агентство маркетинговых исследований обычно рассылает анкеты после того, как с респондентом и его семьей уже было проведено личное интервью.

Опрошенные регистрируются как члены панели, проявляющие к этому мероприятию значительный интерес, вследствие чего проблемы возвращенных анкет для этого типа опросов практически не существует.

Регистрация возвращенных купонов и инструкций по использованию товара также представляет собой тип почтового анкетирования. Анализ таких купонов, помещенных в рекламных объявлениях, на листовках, на упаковке и на инструкциях по использованию товара, может принести информацию об интересе различных групп покупателей к товару компании и об интересе респондентов к подобным усилиям компании в том случае, если в купоне или инструкции будет задано несколько вопросов.

Этот метод также дает возможность производителю получить представление об эффективности отдельных средств массовой информации при проведении краткосрочных рекламных кампаний по стимулированию сбыта. Купон, помещенный в рекламном тексте, может иметь различные коды для различных печатных изданий, по которым можно потом определить число полученных откликов на каждое издание.

Опрос по телефону. По сравнению с почтовым анкетированием это более дешевый способ, который позволяет быстро получить информацию. Его недостаток состоит в том, что интервьюирующий может задать ограниченное число вопросов. Эти вопросы должны быть прямыми и простыми. Телефонные интервью могут нарушить репрезентативность, так как по телефону сложно определить «портрет» респондента, и растет количество телефонных номеров, которые не публикуются в телефонных справочниках (номера частных телефонов лиц с определенным социальным положением).

Кроме этого, в данном случае вероятность отказов сотрудничать выше, чем при личных интервью. Преимуществом этого метода является (при условии, что задано только несколько вопросов) то, что значительное число людей может быть опрошено в очень короткий срок. Характеристики основных видов опроса представлены на рис. 10.

Показатель	Личные интервью	Опросы по почте	Опросы по телефону
Затраты	Высокие	Средние	Низкие
Возврат анкет	Высокий	Низкий	Высокий
Требуемое время	Среднее	Большое	Небольшое
Гарантия анонимности	Слабая	Хорошая	Слабая
Влияние интервьюирующего	Сильное	Отсутствует	Значительное

Рис. 10. Основные виды опросов.

Можно выделить следующие типы интервью:

- личные интервью без заданной структуры (глубинные интервью);
- групповые дискуссии (фокус-группы);
- личные интервью с заданной структурой (интервью на основе анкеты);
- личные интервью с частично заданной структурой (интервью, частично основанные на анкете).

Личное интервью без заданной структуры или неструктурированное интервью. Личные интервью без заданной структуры (называемые также: свободные интервью, открытые интервью, глубинные интервью) нацелены на сбор максимально возможного количества информации с минимально возможным влиянием на опрашиваемого.

Этот тип интервью требует наличия опыта, специальной подготовки и точно установленных процедур ведения беседы. Такие интервью лучше записывать на магнитофонную пленку, разумеется, с согласия опрашиваемого. Инициатива в беседе

принадлежит человеку, у которого берут интервью, а интервьюер только задает беседе определенное направление. Интервью без заданной структуры используются, главным образом, при изучении мнений и отношений — почему люди выбирают определенный товар или марку, что люди думают об определенной рекламе.

Групповая дискуссия (фокус-группы) также представляет собой неструктурированное интервью, в котором одновременно принимают участие от восьми до двенадцати респондентов. С одной стороны, это снижает затраты, с другой — приводит к тому, что респонденты дополнительно мотивируют друг друга.

Личные интервью с заданной структурой или структурированное интервью состоят из заранее подготовленных вопросов, которые буквально зачитываются респонденту. Вопросы могут быть как открытыми (на них респондент отвечает в свободной форме), так и закрытыми (ответы выбираются из предложенных вариантов). Эти варианты могут быть следующими: да, нет, иногда, не знаю. Основными преимуществами личных интервью с заданной структурой являются:

- высокая надежность (вопросы формулируются всем одинаково);
- высокая скорость (в одно и то же время может быть опрошено много людей);
- меньшая потребность в подготовке лиц проводящих опрос и респондентов;
- быстрая обработка данных (когда применяется предварительное кодирование ответов).

Личные интервью с частично заданной структурой являются промежуточной формой, которая включает как свободное обсуждение, так и заранее подготовленные вопросы.

Далее хотелось бы остановиться на инструментах маркетинговых исследований, таких как вопросы, анкеты и техники шкалирования.

В о п р о с ы можно разделить двумя способами. Во-первых, можно провести различие между прямыми и косвенными вопросами. Во-вторых, существует различие между открытыми вопро-

сами, закрытыми вопросами с вариантами ответов и вопросами с ответами типа да / нет (альтернативные вопросы).

В большинстве опросов используются прямые вопросы. Если, однако, предмет вопроса слишком опасный или слишком личный, чтобы спросить о нем прямо (например, вопросы из области правонарушений, секса, потребления алкоголя), лучше использовать косвенные вопросы.

В случае косвенного вопроса респондент не осознает цель вопроса или вопрос задан таким образом, как будто не относится непосредственно к респонденту. Это так называемый проективный вопрос. Косвенные вопросы, по большей части, являются открытыми вопросами без множества вариантов ответов. Они используются не только для выяснения чувствительных аспектов поведения, но и для выявления бессознательных, скрытых мотивов поведения респондента. Помимо этого существуют другие проективные методы:

- тест на тематическое восприятие;
- подбор словесных ассоциаций;
- тест на завершение предложений;
- тест на составление реплик к картинке.

Определены следующие требования, предъявляемые к вопросам (редактирование вопросов). Очевидно, что построение вопроса очень важно в личных интервью с заданной структурой. Вопросы не должны быть наводящими, т. е. не должны подсказывать ответы. Вопросы должны восприниматься однозначно. Надежность полученных с помощью анкеты данных существенно зависит от связи между вопросами. Вопросы должны быть понятными для опрашиваемого, а ответы — приемлемыми.

Однако упрощенность ответов имеет свои недостатки, которые заключаются в том, что опрашиваемый не всегда в состоянии однозначно классифицировать ответы. Например, варианты ответа всегда / иногда / никогда могут быть слишком приближенными для явления, которое происходит в 80% случаев.

Следует учитывать следующие критерии при формулировке вопроса:

- специфический характер вопроса;
- ясность вопроса;
- конкретность;
- ориентация на факты, а не на мнения;
- отсутствие наводящих вопросов;
- осторожность с вопросами, затрагивающими чувства.

Специфический характер вопроса. Каждый вопрос должен иметь свой особый информационный смысл и предполагать только один ответ. Например, на вопрос: «На каком велосипеде Вы ездите?» существует множество ответов: на дамском велосипеде, на горном велосипеде, на «Газели», на подержанном, на гоночном. Ответы, хотя и содержат понятную альтернативу для респондента, не являются четко сформулированными, а именно не понятно, что выясняют в этом случае: тип велосипеда, его марку, его характеристику.

Ясность вопроса. Вопрос должен быть сразу понятен респонденту. Необходимо принять во внимание тот факт, что зачастую люди воспринимают термины и определения по-разному, а также не должно быть вопросов, содержащих два отрицания. Такой вопрос, как «Считаете ли Вы, что воздержание от курения не влияет на общественное здоровье?» только путает опрашиваемого.

Конкретность. Вопрос должен быть конкретным, точно соответствующим положению и опыту респондента. Сложно (если вообще возможно) ответить на вопрос типа: «Сколько флаконов жидкости для мытья окон Вы потребляете в течение года?» Более приемлемый вариант может быть сформулирован: «За какое время Вы обычно используете один флакон?». Первый вопрос обычно остается без ответа, на второй отвечают довольно быстро. Спрашивая о последней дате покупки, можно применить формулировку: «Когда Вы в последний раз покупали шампунь?»

Ориентация на факты, а не на мнения. Мнения надо использовать с осторожностью. Достоверность ответов может быть повышена следующими способами:

- при составлении вопроса заменить мнения фактами настолько, насколько это возможно;
- отделять мнение пользователя от мнения человека, который пользователем не является.

Отсутствие наводящих вопросов. Наводящие вопросы должны быть, по возможности, исключены, иначе каждый ответ будет результатом формы вопроса. Если вопрос изменить, изменится и ответ. Это относится не только к содержанию вопроса, но и к его форме.

Вопрос «За кого Вы будете голосовать?» предполагает, что респондент обязательно будет голосовать. Так быть не должно. Лучше сначала спросить: «Вы будете голосовать?» и, если ответ будет утвердительным, продолжить: «За какую партию Вы будете голосовать?»

Следующие вопросы также являются подсказкой и не должны задаваться таким образом: «Вы тоже считаете, что слишком много программ на телевидении посвящены насилию?»

«Вы считаете, что местные власти должны, в конце концов, уделять больше внимания сети велосипедных дорог?»

А н к е т а составляется из ряда вопросов и, если анкета заполняется без участия интервьюера, то должна предполагать определенную мотивацию. Желание отвечать на вопросы будет возрастать, если человек представляет смысл происходящего опроса. Например, обращение типа: «Мы собираемся повысить качество Вашего обслуживания в нашем салоне. Для этого необходимо знать Ваше мнение...» будет стимулировать клиента к ответу, так как улучшение обслуживания может коснуться его непосредственно.

При составлении анкеты также обращают внимание на порядок вопросов и длину анкеты.

Вопросы в начале анкеты должны быть общими (специальные вопросы задаются позже) и не должны быть слишком трудными (респондент должен сохранять уверенность в себе и мотивацию к продолжению).

Кроме этого, стартовые вопросы часто могут иметь отборочный характер. Это означает, что интервьюер решает, должен ли опрашиваемый продолжать ответы, и какая часть анкеты ему предназначена (отборочные вопросы). Анкета заканчивается некоторыми демографическими данными и вопросами, затрагивающими чувства (завершающие вопросы).

Длина анкеты должна быть ограничена. Большое число вопросов увеличивает число отказов (особенно в случае с анкетированием по почте). К ответам на последние вопросы не будут подходить со всей серьезностью, так как интерес к работе с анкетой будет падать.

Пилотный опрос проводится для того, чтобы уточнить порядок проведения окончательного опроса в целях получения надежных результатов при наименьших затратах. Таким образом, пилотный опрос определяет:

- правильность содержания вопросов (некорректные, непонятные и вызывающие смущение вопросы должны быть удалены; в окончательном варианте анкеты остаются только те вопросы, на которые были получены ясные ответы);
- наиболее эффективные инструкции для интервьюеров;
- общее число опрашиваемых;
- затраты на проведение реального опроса.

Шкалы и техники шкалирования.

Важным качеством маркетинговых исследований должна быть достоверность (валидность), т. е. оно должно реально отражать оцениваемые процессы и явления. Существует несколько причин искажения достоверности результатов маркетинговых исследований:

по вине интервьюера (насколько его присутствие, манера задавать вопросы и проч. влияют на ответы опрашиваемых);

по вине респондента:

— умышленно неверные ответы по каким-либо собственным причинам;

— отличное от обычного поведение, вызванное привычкой к опросам (в случае панельных исследований);

в виду плохого качества анкеты:

— незавершенная анкета;

— заданы не все вопросы, имеющие отношение к цели исследования;

по причине плохого качества вопросов:

— вопросы носят слишком личный характер;

— нечеткие вопросы;

в связи с отказом от ответа;

по причине нерепрезентативности выборки.

Определение валидности опроса является достаточно сложным, так как мы находимся внутри порочного круга: как мы можем быть уверены в том, что измеренное нами было правильно, если единственная информация, которой мы располагаем, это результат этого измерения. Поэтому остается использовать только такие методы, как:

- критическая проверка анкет на наличие неправильных вопросов;
- выяснение, соответствуют ли результаты исследования предварительным прогнозам;
- сравнение результатов исследования, с результатами ранее проведенных или сопоставимых исследований.

Для того чтобы данные можно было сопоставить количественно и качественно, необходимы стандарты (критерии оценки). Легко разработать стандарты для показателей, поддающихся количественному сравнению, например: возраст, доход, частота покупок, частота посещений магазинов и т. д. Гораздо труднее создать стандарты для оценки мнений, отношений, например, насколько спортивен имидж данной марки или какую роль играет футбол в вашей жизни.

Для того чтобы измерить такого рода явления, разработаны различные техники с применением шкал (шкалирования). Ш к а л ы — это достаточно простой и эффективный способ не только представления результата, но и измерения. Существуют следующие разновидности шкал:

- номинальные шкалы;
- порядковые шкалы;
- интервальные шкалы;
- относительные шкалы.

Номинальные шкалы. Оценку по номинальной шкале можно представить как способ деления на определенные категории, а не как традиционное измерение. Если в этом делении присутствуют числа, то они не имеют (обычного) количественного значения; они не могут использоваться в арифметических расчетах.

Примеры номинальных шкал:

- деление на пользователей и не пользователей продукта;

— идентификационные знаки, например, номера футболистов.

В маркетинге номинальные шкалы используются при кодировании анкет.

Порядковые шкалы. Оценка по порядковой шкале представляет собой присвоение некоторой порядковой категории, ранга на основе определенной характеристики. Этот порядок может обозначаться:

— буквами (например, как указание трех категорий размеров для яиц: самые крупные — категории А, а самые мелкие — категории С);

— словами (показатель категории табака: крепкий, средний, слабый);

— цветами (категории качества кофе: золотой, серебряный, красный, фиолетовый);

— цифрами (порядок ранжирования вкусовых качеств пяти марок пива: цифра 5 присваивается марке с лучшим вкусом и 1 с худшим вкусом).

В порядковых шкалах постоянно используют такие термины, как больше или меньше, выше или ниже и т. д., но следует учитывать, что при этом невозможно оценить степень различия между сравниваемыми объектами (или значениями характеристики). Если некто присваивает пиву А — 5 баллов, пиву Б — 4 балла и пиву В — 3 балла, мы можем сделать вывод о том, что пиво А нравится ему больше, чем пиво Б, но мы ничего не знаем о различиях. Различие между вкусами А и Б может быть очень незначительным, в то время как различие между Б и В — очень большими. Даже если два человека оценили пиво А в 5 баллов, это не значит, что они оба нашли вкус А одинаково хорошим. Один из них может считать, что у другой марки пива, которой не было на дегустации, вкус гораздо лучше, а вкус всех представленных марок — посредственный.

Арифметические вычисления, такие как вычисления среднего, неприемлемы при использовании порядковых шкал. В то же время такие шкалы позволяют рассчитать медиану и моду. В маркетинге порядковые шкалы используются достаточно часто.

Интервальные шкалы. При оценке по интервальной шкале расстояние между двумя последовательными значениями считается одинаковыми и, таким образом, можно не только устано-

вить определенный порядок между сравниваемыми объектами, но и измерить (оценить) степень предпочтения. Однако интервальная шкала имеет произвольную нулевую точку, что исключает возможность утверждений типа «вдвое больше». Поясним это на примере термометра со шкалой Цельсия (Celsius).

Цельсий создал шкалу изменения температуры, поместив точку замерзания воды на 0 градусов, а точку кипения воды на 100 °С. Затем он разделил расстояние между этими точками на 100 равных частей. Распределение градусов Цельсием является интервальной шкалой. Мы можем сказать, что на шкале Цельсия задан не только порядок, как на любой порядковой шкале (10 °С теплее, чем 5 °С), но и указана разность между двумя последовательными точками, которая всегда одинакова: разность между десятью и одиннадцатью градусами такая же, как и между двадцатью и двадцатью одним градусом. Поскольку Цельсий выбрал нулевую точку произвольным образом (на уровне замерзания воды), то нельзя утверждать, что температура в 20 °С выше температуры в 10 °С в два раза.

Физик Кельвин предложил другую шкалу, на которой нулевой точке Цельсия соответствует — 273 °К. По шкале Кельвина (Kelvin) (с естественной нулевой точкой) температуре в 10 °С соответствует 283 °К, а температуре в 20 °С соответствует 293 °К, которая, естественно, не является большей в два раза.

При использовании в арифметических вычислениях данных, представленных в интервальных шкалах, необходимо всегда принимать во внимание последствия использования случайно выбранной нулевой точки. Тем не менее, вполне допустимы вычисления арифметического среднего, стандартного отклонения и тому подобного. Интервальные шкалы в чистом виде редко применяются в маркетинге, хотя были разработаны техники шкалирования, которые используются примерно как интервальные шкалы (шкала Осгуда и шкала Лайкерта).

Относительные шкалы — это интервальные шкалы с естественной нулевой точкой. Шкала температур Кельвина, упомянутая выше, является относительной шкалой, измерение расстояния в метрах также делается с помощью относительных шкал. В маркетинге относительные шкалы используются для оценки

доли рынка, доходов, цен и т. д. При использовании относительных шкал возможны любые арифметические действия.

Техники шкалирования. Существенную помощь при выяснении мнений, предпочтений и отношений играют так называемые техники шкалирования. При использовании этих техник респонденту предлагают шкалу с набором возможных ответов. Респондент должен отметить приемлемый для него вариант ответа.

Таким образом, в технике шкалирования используются вопросы с вариантами ответов, предполагающие расположение возможных ответов в определенном ранжированном порядке. Основными являются две техники шкалирования:

- семантический дифференциал или шкала Осгуда;
- шкала Лайкерта.

Семантический дифференциал или шкала Осгуда. Данный метод используется, главным образом, при определении различий в отношении к продуктам, маркам, магазинам путем сопоставления, так называемого профиля имиджа.

Респондент высказывает свое мнение по поводу различных утверждений, касающихся предмета опроса, которые наносятся на биполярную шкалу, содержащую 5 или 7 точек. Сами утверждения и их количество должны быть выбраны таким образом, что проявляется реальный профиль имиджа.

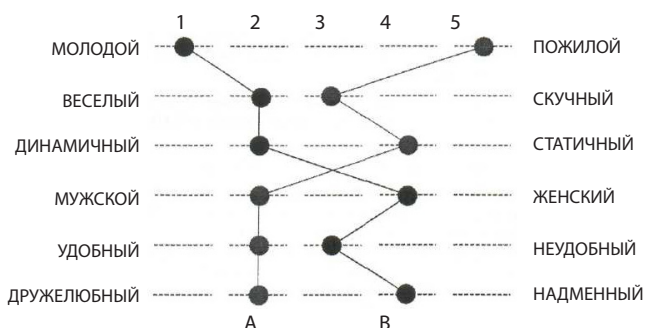


Рис. 11. Пример профиля представления о двух радиокomпаниях Л и Б.

Шкала Лайкерта. Шкала Лайкерта состоит из набора утверждений, относительно которых респондент должен высказать свое мнение по пятибалльной шкале. Данная техника используется не только при определении мнений и отношений к продуктам, маркам или магазинам, но и для измерения мнений по таким вопросам, как эмансипация, религия, политика, семья и брак, и т. д. Респондент должен указать, в какой степени он согласен или не согласен с каждым утверждением.

Биполярная / монополярная шкала. Шкала Осгуда является примером биполярной шкалы. Это значит, что на шкале устанавливаются два крайних значения. Если устанавливается только одно крайнее значение, то такая шкала называется монополярной (рис. 12).

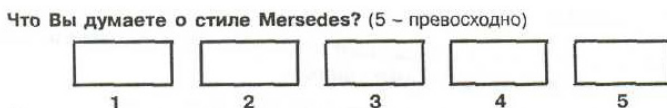


Рис. 12. Монополярная шкала.

Вербальная / невербальная. Шкала Лайкерта является примером вербальной шкалы; все значения шкалы обозначены словами. В случае невербальной шкалы это не так. Так, на рис. 13 приведен пример монополярной невербальной шкалы.

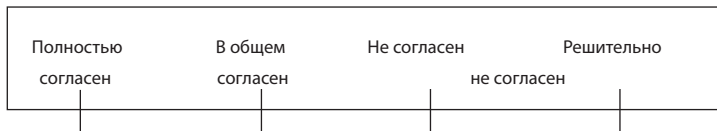


Рис. 13. Монополярная невербальная шкала Лайкерта.

Шкала Лайкерта позволяет решить проблему преобразования в форму, поддающуюся измерению, тех характеристик, которые не имеют связи с эмпирически воспринимаемыми явлениями или не поддающимися наблюдениям (имидж, стиль, впечатлительность).

Следует отметить, что зачастую используемая шкала Лайкерта проста для заполнения, но имеет существенный недостаток, связанный с тем, что предлагаемые фразы вызывают положительную тенденцию в ответах респондентов. Шкалы Лайкерта в анкетах всегда имеют положительную тенденцию. В различных исследованиях отмечается, что редко можно увидеть негативную тенденцию в шкале, использующую отрицательные примеры («Ресторан был грязным... согласны — не согласны»). Тенденция еще более проявляется в вопросах о важности, когда респонденту активно внушается: «Важно, что...»

§ 3. АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ БИЗНЕС-СРЕДЫ

Анализ бизнес-среды предполагает определение и изучение различной рыночной информации в целях выработки и принятия решений менеджером по маркетингу. Среди таких решений, которые принимаются на основе анализа данных о состоянии рынка, можно выделить следующие:

- выбор целевого рынка;
- определение целей по товарообороту и рыночной доле;
- распределение бюджета маркетинговой и сбытовой деятельности;
- решения по развитию продукта;
- корректировка комплекса маркетинга.

Помимо этого, данные анализа бизнес-среды играют важную роль в ситуационном анализе, они могут стать причиной начала проведения формальных маркетинговых исследований.

В дальнейшем в рамках анализа бизнес-среды внимание будет уделяться следующим вопросам:

- анализ для проведения сегментации и выбора целевого рынка;
- измерение рыночного потенциала;
- измерение текущего размера рынка;
- определение размера рынка в будущем;

- измерение доли рынка;
- анализ конкуренции;
- оценка эффективности различных инструментов маркетинга.

Анализ для проведения сегментации и выбора целевого рынка. В связи с проблемами сегментации и выбора целевых рынков необходимо получить четкий ответ о том, что представляет собой рынок в действительности. В маркетинге отправной точкой является общая концепция рынка, связанная с тем, что все люди предъявляют спрос на продукты и услуги. На рынки можно смотреть с различных точек зрения. В основу разделения рынков могут быть положены следующие показатели:

- типы и количество потребителей;
- количественные параметры спроса и предложения;
- оборот (в денежном выражении).

Разделение на основе типов и количества потребителей.

Ф. Котлер (Ph. Kotler) определяет рынок как «Все физические лица и организации, которые являются реальными или потенциальными покупателями товаров и услуг». Это означает, что эти лица и организации обладают достаточной покупательской способностью и желанием покупать. Следует отметить, что это определение носит общий характер и мало пригодно для практического использования, особенно в отношении отдельных людей.

На рынках, как совокупности потребителей, выделяются сегменты или группы людей каждая из которых имеет собственные нужды и потребности, мотивацию, характерные черты и предпочтения (дети, молодежь, люди среднего возраста и т. д.). Потребители, составляющие один сегмент, предъявляют однородные требования к продуктам. При делении рынка на сегменты надо иметь в виду, что можно по-разному оценивать потребителя: это может быть индивидуальное потребление и тогда рынок будет определяться количеством индивидуумов, а может быть семейное потребление и тогда рынок будет исчисляться количеством семей. На рынке сигарет потребителями являются отдельные люди, в то время как на рынке стиральных машин ими являются семьи.

Разделение на основе количественных параметров (спроса и предложения). В маркетинге используется теоретическая концепция определения величины спроса: максимально достижимый уровень продаж определенного продукта за определенный период времени, при определенных условиях маркетинговой среды и максимально эффективном приложении маркетинговых усилий.

Такой подход называется концепцией теоретически возможного спроса. В дальнейшем нам придется отказаться от такого теоретического подхода, поскольку термины «определенные условия окружающей маркетинговой среды» и «максимально эффективное приложение маркетинговых усилий» не имеют однозначной и попятной трактовки. К тому же спрос может быть разграничен на основе:

- характеристики продукта (уровни спроса);
- характера спроса.

Х а р а к т е р и с т и к а п р о д у к т а (уровни спроса). Существует конкуренция потребностей самого человека: на уровне нужды, на уровне класса товара, на уровне вида товара и на уровне марки. Теперь мы будем называть это уровнями спроса. Сразу надо отметить, что спрос в данном случае — это физическое потребление товара, и он выражается только в натуральных единицах. Прежде чем потребитель сделает свой окончательный выбор, он должен принимать решения на нескольких уровнях. Эти уровни определяются как:

— нулевой уровень или уровень нужды: спрос на продукты, которые предназначены для удовлетворения определенной нужды (например, спрос на продукты питания);

— первый уровень или уровень класса продукта: спрос на продукты определенного класса продукта (например, спрос на суп);

— второй уровень или уровень вида продукта: спрос на определенные виды продуктов / формы продукта (например, спрос на консервированный суп; помимо определенных видов продуктов эта терминология применима и к спросу на определенные торговые марки, например, спрос на суп «Роусо»);

— специфический спрос или спрос на конкретный продукт производителя, его также называют селективным или выборочным спросом.

Специфический спрос в некотором роде идентичен вторичному спросу, однако спрос здесь измеряется не в единицах спроса, а в процентах к уровню первичного спроса. Например: селективный спрос на консервированный суп составляет 35%, селективный спрос на суп «Роусо» составляет 20% [Черчилль, 2006].

Х а р а к т е р с п р о с а. Потребители приобретают продукты по разному. Кто-то приобретает сразу, как только он появился, а кто-то через месяц, а кто-то не будет покупать его вообще. Те, кто купил определенный продукт (или марку продукта), могут продолжать покупать его постоянно, а могут отказаться от него после первой же покупки. Кроме того, величина покупки у разных людей разная: одни покупают сразу ящик пива, а другие — одну бутылку. Такое поведение покупателей влияет на общее состояние спроса. Можно различать первичный и вторичный спрос, интенсивность потребления. На характер общего спроса влияет не только поведение покупателя, но и длительность пользования самим товаром. Очевидно, что использование пакета молока и телевизора сильно различается по времени: молоко выпивается сразу и на него вторичный спрос может возникнуть практически сразу, а телевизор эксплуатируется годами и вторичный спрос на него может наступить не скоро.

Итак, первичный и вторичный спрос зависят от длительности пользования продуктом:

потребительские товары длительного пользования:

— начальный спрос: покупатели, впервые приобретающие продукты;

— замещающий / производный спрос: владельцы определенных продуктов, которые заменяют старые изделия на новые (замена сломавшегося телевизора на новый);

— дополнительный спрос: владельцы, которые приобретают новое изделие в дополнение к уже имеющемуся (приобретение второго телевизора).

потребительские товары кратковременного пользования:

— первая или пробная покупка (первичный спрос): это первый раз, когда потребитель приобретает продукт кратковременного пользования;

— повторная покупка (вторичный спрос): когда потребитель таких продуктов испытывает удовлетворение от предыдущей покупки и снова покупает продукт.

Помимо потребительских товаров подобные термины могут применяться к типам продуктов или торговым маркам.

Первичный и вторичный спрос рассматриваются также как совокупный спрос на продукты определенного вида или типа. В общем виде это можно представить так, как показано на рисунках 14 и 15:

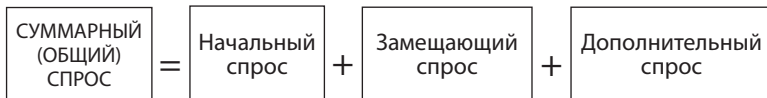


Рис. 14. Первичный спрос.

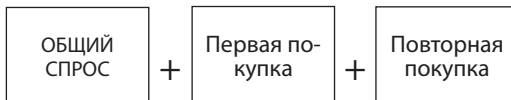


Рис. 15. Вторичный спрос.

Этот общий спрос называется также эффективным спросом или реальным спросом, который относится к товарному классу, товарному виду или торговой марке. К примеру, реальный спрос на велосипеды в 1992 г. составил 1 310 000 (это касается только новых велосипедов). Совершенно очевидно, что предприниматели при разработке их маркетинговой политики заинтересованы в точном знании как общего первичного и вторичного спроса на виды и типы продуктов и торговые марки за определенные периоды времени, так и структуры этого спроса (рис. 16).



Рис. 16. Уровни и характер спроса.

Оценка первичного спроса дает информацию о степени проникновения продукта на рынок, или степени охвата целевой группы. В случае товаров длительного пользования степень проникновения равна проценту всех потребителей, у которых имеется данный продукт. В случае продуктов кратковременного пользования степень проникновения представляет собой процент потребителей, которые приобретают за определенный период хотя бы один продукт.

Если производитель выпустил новую марку конфет, и через полгода выяснилось, что ее попробовал хотя бы один раз каждый третий житель района, то можно сделать вывод, что проникновение нового продукта составило примерно 30%. Определение вторичного спроса дает информацию о том, сколько реальных потребителей осталось, ведь далеко не все будут продолжать употреблять продукт, скажем, из-за его неподходящего качества.

Разделение на основе общего товарооборота (по стоимости). Хотя первоначально было сделано предположение о том, что рынки состоят из потребителей, предприниматели заинтересо-

ваны не только в числе потребителей или в количестве проданных изделий, но также и в денежной оценке спроса.

Рыночный потенциал представляет собой максимальный размер рынка при наибольшей активности маркетинговых усилий всех компаний, входящих в этот отраслевой сектор рынка, при определенном состоянии окружающей маркетинговой среды. Это теоретически рассчитываемая величина, которая никогда не достигается в действительности. Поэтому в практических целях рыночный потенциал определяется обычно следующим образом:

— для товаров длительного пользования с относительно коротким жизненным циклом в несколько лет: общая оценка накопленного эффективного (реального) спроса за период жизненного цикла;

— для товаров длительного пользования с более долгим жизненным циклом порядка двадцати лет: оценка более или менее постоянного размера рынка в будущем.

Рыночный потенциал играет важную роль при его сравнении с текущим размером рынка; на основе такого сравнения появляется ясность в отношении возможного расширения рынка. И эти возможности определяют привлекательность рынка (решения по развитию продукта или выходу на рынок).

Не следует путать рыночный потенциал с прогнозом рынка, который представляет собой ожидаемый размер рынка в определенный год. Потенциал рынка показывает в основном потребность в продукте, а прогноз рынка показывает насколько эта потребность, по мнению исследователей, перерастет в спрос. Иначе говоря, разница между потенциалом рынка и его прогнозным значением — это разница между потребностью и реально созданным спросом.

Рыночный потенциал может определяться различными путями.

1. Подход «сверху-вниз». Исходя из общего числа людей, конечное количество потребителей определяется при помощи различных промежуточных оценок. Например, потребность в сигнальных устройствах о бедствии для любителей океанского серфинга: Потенциальный спрос = «общая численность населения» × «процент любителей серфинга» × «процент любителей океанского

серфинга, которые проявляют интерес к устройствам» × «процент любителей океанского серфинга, которые в конечном счете приобретают устройство».

2. Подход «снизу-вверх». В первую очередь определяются все возможные группы потенциальных потребителей, затем с помощью различных полевых и кабинетных исследований определяется емкость рынка по каждой такой группе; их сумма определяет рыночный потенциал. Этот метод, известный как метод построения рынка, особенно эффективен для промышленных рынков.

Определение размера рынка в будущем (прогноз рынка).

Общие методы. Выделяются следующие методы для определения вероятного уровня спроса на продукт:

— исследования намерений потребителей (проводятся путем формирования выборки потребителей и их опроса по поводу намерений приобрести определенный продукт);

— оценка мнения торговых представителей (на базе их опыта и знания рынка возможна подготовка прогноза рынка);

— оценка мнения экспертов (проводится опрос экспертов внутри компании и внешних экспертов по выяснению их мнения о перспективах спроса (метод Дельфи);

— анализ временных рядов (прогнозирование на основе исторической информации (экстраполяция).

Специальные методы. Общая проблема оценки перспектив спроса может быть разделена следующим образом:

оценка первых или начальных покупок:

— метод рыночного тестирования (например, потребительская панель Attwood (первые покупки);

— метод анализа замещения (прогнозирование на основе спроса на продукты, которые должны быть замещены на рынке новым продуктом — этот метод особенно полезен для продукции производственного назначения, поскольку рациональное и предсказуемое пользовательское поведение делает возможным прогнозирование на основе замещения);

оценка повторных или замещающих покупок:

— метод рыночного тестирования: например, потребительская панель Attwood (повторные покупки);

— методы оценки на основе коэффициентов износа: коэффициенты износа могут быть вычислены на основе оценки срока эксплуатации продукта (на этой базе может быть определена величина спроса, связанного с возмещением изношенной продукции).

Измерение доли рынка (анализ рыночной доли).

Целью маркетинга является завоевание и удержание определенной доли рынка. На это направлена маркетинговая деятельность. Поэтому наряду с измерением общих размеров рынка важным также является измерение рыночной доли. На основе ее регулярного измерения становится возможным оценить, насколько эффективны были маркетинговые усилия, и насколько изменились рыночные позиции компании.

Для оценки величины рыночной доли могут быть использованы четыре метода:

- кабинетные исследования;
- рыночное тестирование;
- анализ Парфитта и Коллинза;
- аудит розничной торговли.

Кабинетные исследования. Национальные организации производителей, такие как Ассоциация хлопчатобумажной, вискозной и льняной промышленности, Голландская ассоциация производителей, Ассоциация производителей кирпичей собирают и публикуют данные об общем уровне продаж в их отраслях. Таким образом, каждая компания может сравнивать величину своих продаж с общей величиной сбыта, учитывая данные по импорту и экспорту.

Полученная от торговли, дилеров или экспертов информация может быть использована для полноты картины. Естественно, что важной задачей является как можно более точное определение рыночной доли конкурентов.

Рыночное тестирование. Большое количество рыночных тестов может быть использовано для оценки будущей емкости рынка и в общем случае, и особенно для новых продуктов. Важно знать, является ли продукт по своему характеру замещающим или дополняющим, и насколько он увеличит общую величину

рынка. Как было показано выше, обзоры намерений потребителей и исследование их предпочтений могут выступать в роли индикаторов в этой области. Таким образом, могут быть определены результаты выпуска на рынок продукта с точки зрения общей величины сбыта и ожидаемой величины рыночной доли. Естественно, что для этого наиболее подходящим является ситуация, когда новый продукт полностью заменяет другие.

Анализ Парфитта и Коллинза. Третий из приводимых здесь методов связан с использованием потребительских панелей. Этот метод также называется методом P&C. Конечно, он применим в отношении часто приобретаемых потребительских продуктов. Потребительская панель позволяет определить накопленную долю покупателей данного продукта или торговой марки за известный период (кумулятивное проникновение). Панель также позволяет определить процент повторных покупок в группах тех, кто приобретал продукт хотя бы однажды (процент повторных покупок за данный период). Наконец, панель позволяет определить индекс интенсивности потребления (среднее потребление тех людей, которые продолжают потребление продукта, в отношении к среднему потреблению продукта всеми группами потребителей, где 1 соответствует нормальному уровню). Организации, проводящие маркетинговые исследования, используя эту информацию, могут предсказать развитие ситуации в будущем. Использование перечисленных данных трех типов позволяет достаточно точно оценить рыночную долю.

Анализ конкуренции. С учетом того, что конкуренты имеют определенную рыночную долю, важной задачей является тщательное изучение поведения конкурентов. На практике основное внимание уделяется изучению комплекса маркетинга конкурентов, при этом обычно выделяется только один его элемент (например, продуктовая политика или ценовая политика). При таком подходе к маркетинговым исследованиям основное внимание концентрируется на наиболее важных (в данный момент времени) инструментах в конкурентной борьбе.

Следует учитывать, что в долгосрочном плане не менее важную роль может играть сбор более подробной информации о

конкурентах по таким вопросам, как данные об организации продаж, корпоративной философии, изменениях маркетинговой стратегии и стратегии развития компании в целом, изменениях в расходах на рекламу и т. д. Информация по всем этим аспектам будет давать более широкое и глубокое представление о конкурентах, что может быть принято во внимание при разработке собственной стратегии. Исследования конкуренции всегда носят сопоставительный характер. Действие конкурента сравнивается с собственными действиями, позиция конкурента сравнивается с собственной позицией.

Почему в исследованиях конкуренции внимание часто фокусируется на одном из компонентов комплекса маркетинга? Это делается потому, что таким образом легче дать ответ на следующие вопросы:

— как компания может заимствовать опыт деятельности конкурентов;

— как можно сопоставлять позиции в конкурентной борьбе.

Здесь мы преимущественно рассматриваем конкуренцию между различными торговыми марками: различные марки средств для бритья, различные марки кофе. Какой бы вид конкуренции ни рассматривался, необходимо иметь в виду следующее. При наблюдении за конкурентами имеется возможность только обнаружить определенные действия, т. е. результаты принятых решений. Но сами решения, а также их обоснование, остаются, как правило, неизвестными.

Естественно, что конкуренция зависит не только от типа рынка. Прохождение различных стадий жизненного цикла продукта часто меняет конкурентную ситуацию, Гетерогенная олигополия часто приводит к монополистической конкуренции, когда на рынке появляется больше продавцов.

Из вышесказанного следует, что различные ситуации на рынке могут быть причиной усиления внимания к какому-либо одному элементу комплекса маркетинга, что в свою очередь должно найти отражение в преимущественной ориентации маркетинговых исследований на наиболее важные, с точки зрения руководства компании, аспекты деятельности конкурентов.

Возможно, что конкурент имеет в своем распоряжении большие возможности для исследований, лучше организованную систему сбыта, творчески мыслящий отдел продвижения, продвинутую и известную на рынке торговую марку, сформированную репутацию в отношении качества, патентные права и т. д.

В ряде случаев компания может устанавливать более низкие цены, потому что она:

- имеет большие возможности контроля источников сырья;
- предоставляет скидки в связи с масштабом деятельности;
- имеет очень выгодное место расположения.

Вместе с тем повышение качества собственных маркетинговых исследований также может являться одним из направлений усиления конкурентоспособности компании.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Афони́на К. В. Маркетинговые коммуникации // Маркетинг и менеджмент в транзитивной экономике / под общ. ред. ак. А. И. Муравьева : сб. ст. молод. ученых. СПб.: Изд-во СПбГУФ, 1998.

Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов, 3-е изд. М.: Питер, 2004.

Вендлер З. Иллокутивное самоубийство // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. 16. 1985.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: пер. с англ. М.: Дело, 1991;

Дизель П. М., Мак-Кинли, Раньян У. Поведение человека в организации: пер. с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993

Гурочкина А. Г. Когнитивный и прагмасемантический аспекты функционирования языковых единиц в дискурсе : учеб. пособие. СПб: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2005.

Елизарова Г. В. Культура и обучение иностранным языкам. СПб.: КАРО, 2005.

Зайталь Х., Татаренко В. Н., Круглов А. В. Методология исследования операций в системах маркетинга / под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.

Зельдович Б. З. Основы организационного поведения: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006.

Иссерс О. С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Омск: Омск. гос. ун-т, 1999.

Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения: учеб. пособие для студ. вузов; 5-е изд., перераб. и доп. Ростов н/ Д: Феникс, 2007 (Высшее образование).

Курбатова Н., Сикачева И. Техника проведения совещания // Консультант. 2005. № 23.

Хол И. Эффективность управленческих решений. М.: Прогресс, 1975.

Морозов А. В. Деловая психология: курс лекций; учебник для высш. и ср. спец. учеб. заведений. М.: Союз, 2000.

Окольнишникова И. Ю. Формирование и развитие маркетинговых коммуникаций в условиях индивидуализации потребительского спроса: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб: СПбГУЭФ. 2011.

Основы теории коммуникации: учеб. пособие / отв. ред. Д. П. Гавра. Ч. 2. СПб.: Роза мира, 2006.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. СПб.: Знание, 2001.

Романова Н. П., Багин В. В., Романова И. В. Деловой этикет на Востоке: настольная книга бизнесмена: учеб. пособие для вузов. М.: Восток-Запад, 2005.

Старобинский Э. Е. Основы менеджмента в коммерческой фирме. М.: Интел-синтез, 1994.

Тер-Минасова С. Язык и межкультурная коммуникация. М.: Слово / Slovo, 2000.

Тимофеев М. И. Деловое общение: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во РИОР, 2006.

Трухачев В. И., Лякишева И. Н., Михайлова К. Ю. Международные деловые переговоры: учеб. пособие для вузов в обл. учета, финансов, налогообложения и миров. экономики; 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика; Ставрополь: Аргус, 2005.

Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента: пособ. для школ бизнеса; пер. с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992.

- Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2006.
- Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993.
- Дэна Д. Преодоление разногласий: как улучшить взаимоотношения на работе и дома; пер. с англ. СПб.: Ин-т личности; Ленато; Палантир, 1994.
- Шейла М. Революция в российском управлении. М., 1992.
- Austin J. How to do things with words? Oxford, 1962.
- Searle J. Speech Acts. An essay in the philosophy of language. Cambridge, 1970.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Багиев, Г. Л. Маркетинг : [учебник для вузов] / Л. Г. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. 3-е изд. М. : Питер, 2004. 736 с.

Зельдович, Б. З. Основы организационного поведения : [учеб. пособие] / Б. З. Зельдович. М. : Экзамен, 2006. 350 с.

Ковальчук, А. С. Основы имиджологии и делового общения : [учеб. пособие для студ. вузов] / А. С. Ковальчук. 5-е изд., перераб. и доп. Ростов-н / Д : Феникс, 2007. 283 с. (Высшее образование).

Морозов, А. В. Деловая психология : [курс лекций; учебник для высш. и ср. спец. учеб. заведений] / А. В. Морозов. М. : Союз, 2000. 576 с.

Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : [учеб. пособие] / А. П. Панфилова. СПб. : Знание, 2001. 496 с.

Романова, Н. П. Деловой этикет на Востоке : настольная книга бизнесмена : [учеб. пособие для вузов] / Н. П. Романова, В. В. Багин, И. В. Романова. М. : Восток–Запад, 2005. 304 с.

Тер-Минасова, С. Язык и межкультурная коммуникация / С. Тер-Минасова. М. : Слово/Slovo, 2000. 624 с.

Тимофеев, М. И. Деловое общение : [учеб. пособие для вузов] / М. И. Тимофеев. М.: Изд-во РИОР, 2006. 125 с.

Трухачев, В. И. Международные деловые переговоры : [учеб. пособие для вузов в обл. учета, финансов, налогооблож. и миров. экономи-

ки] / В. И. Трухачев, И. Н. Лякишева, К. Ю. Михайлова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика ; Ставрополь : Аргус, 2005. 224 с.

Фуллер, Д. Управляй или подчиняйся! : проверенная техника эффективного менеджмента : [пособ. для школ бизнеса] : пер. с англ. / Д. Фуллер. М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1992. 287 с.

Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. СПб. : Питер, 2006. 752 с.

Учебное издание

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Редактор А. В. Лужкова

Верстка А. В. Лужковой

Подписано в печать 16.01.2012. Формат 60X84¹/₁₆
Бумага офсетная. Гарнитура CharterITC. Печать офсетная.
Печ. л. 8,5. Тираж 50 экз. Заказ 115.

Отпечатано в Лаборатории оперативной печати факультета журналистики
Санкт-Петербургского государственного университета
199004, Санкт-Петербург, В. О., 1-я линия, д. 26