

# БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Планирование отчетов и  
предложений





Отчет – это публичное, развернутое, официальное сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных. Отчет в деловых коммуникациях – это учетная запись, которая объективно доносит информацию о конкретных аспектах бизнеса. Информационные отчеты содержат данные, факты, отзывы и другие виды информации без анализа и рекомендаций. Аналитические отчеты содержат как информацию, так и анализ вместе с рекомендациями. Предложения представляют собой особую категорию отчетов, в которых сочетаются передача информации и убеждающая коммуникация.

Характер отчетов может существенно различаться в зависимости от обстоятельств. Некоторые из отчетов, которые вы пишете, будут созданы добровольно, по вашей собственной инициативе, и придерживаться любой структуры, которую вы считаете наиболее эффективной. Другие же отчеты будут подготовлены в ответ на запрос менеджера или клиента, и вы можете получить указания относительно организации и содержания таких отчетов. Вы также будете писать определенные отчеты, которые следуют строгим, определенным рекомендациям по содержанию и форме.

Ваша аудитория иногда будет внутренней, что дает вам больше свободы, к примеру, для обсуждения конфиденциальной информации. В других случаях ваша аудитория может включать клиентов, инвесторов, поставщиков или журналистов, и это может создать дополнительные требования, так как вы представляете информацию о компании внешним группам.

Независимо от обстоятельств, подготовка отчетов требует всех тех навыков и знаний, которые вы приобрели в течение этого курса и будете продолжать получать на работе. Рассматривайте каждый бизнес-отчет как возможность продемонстрировать свое понимание бизнес-задач и способность внести свой вклад в успех вашей организации.

Адаптируя трехэтапный процесс написания текста, о котором мы говорили на десятой лекции, вы можете сократить время, необходимое для написания эффективных отчетов, и при этом создавать документы, которые оставят неизгладимые и положительные впечатления у вашей аудитории.

## **Анализ ситуации**

Сложность большинства отчетов и масштабы проводимой работы повышают необходимость тщательного анализа ситуации. В случае с электронной почтой или другим коротким сообщением вы можете изменить направление на полпути, возможно, потеряв всего несколько минут работы. Напротив, если вы измените направление на полпути создания сложного отчета, вы можете потерять дни или даже недели работы. Чтобы свести к минимуму этот риск, обратите особое внимание на определение вашей цели. Кроме того, уделите время подготовке плана работы, прежде чем начать писать.

## **Как сформулировать цель**

Информационные сообщения часто обусловлены заданными параметрами и должны соответствовать определенным ожиданиям аудитории. Например, вам может быть предложено написать отчеты, которые проверяют соответствие деятельности вашей компании правилам, установленным государством, которые суммируют продажи или описывают процесс – все эти отчеты направлены на конкретные аудитории, которые ожидают определенную информацию в определенном формате.

С другими информационными отчетами вам нужно будет выявить потребности аудитории, прежде чем вы сможете сформулировать оптимальную цель.

Аналитические отчеты и предложения почти всегда составляются в ответ на предполагаемую проблему или возможность. Четкое изложение этой проблемы или возможности помогает сформулировать коммуникативную задачу, которая определяет то, о чем вы собираетесь писать.



Самый полезный способ сформулировать свою цель – начать с глагола. Когда вы выбираете глаголы (например: сообщить, подтвердить, проанализировать, убедить или рекомендовать), вы фиксируете свою общую цель при подготовке отчета.

Рассмотрим следующие примеры для информационных отчетов:

- Информировать клиентов о ходе выполнения исследовательского проекта (отчет о ходе работы).
- Разработать цели и задачи на предстоящий год (стратегический план).
- Идентифицировать клиентов и объяснить, как компания будет их обслуживать (маркетинговый план).
- Представлять ежемесячную статистику продаж руководству (операционный отчет).
- Подвести итоги ежегодной конференции по продажам (отчет о личной деятельности).
- Предоставлять необходимую информацию комиссии по ценным бумагам и биржам (коплайенс-отчет или отчет о соответствии).
- Формулировка цели аналитического отчета часто должна быть более полной, чем формулировка информационного отчета. Например, отчет, предлагающий способы сокращения расходов на поездки сотрудников, может иметь следующие цели: проанализировать бюджет поездок, оценить влияние последних изменений в стоимости авиабилетов и гостиничных расходов, а также предложить способы ужесточить контроль руководства над расходами сотрудников.

Если бы автор писал информационный отчет, цель отчета могла бы быть изложена по-другому: суммировать расходы компании на поездки.

На этих двух примерах видно, какое влияние оказывает формулировка цели на масштаб отчета. Поскольку в первом примере создается аналитический отчет, а не информационный, автору нужно пойти дальше простого сбора данных; необходимо сделать выводы и дать рекомендации.

Предложения также должны руководствоваться четким и конкретным изложением цели, чтобы помочь вам сосредоточиться на разработке убедительного сообщения.

Вот несколько примеров:

- Обеспечить 50 млн. тенге финансирования в смете капиталовложений на следующий год для новой конвейерной системы на складе (предложение о финансировании).
- Получить одобрение руководства по реорганизации отдела продаж (общее предложение по проекту).
- Обеспечить венчурное финансирование в размере 200 млн. тенге для завершения проектирования и производства новой линии оборудования (инвестиционное предложение в рамках бизнес-плана).
- Убедить компанию X приобрести пробную подписку на наше последнее предложение базы данных (предложение по продаже).

## **Как подготовить план работы**

Тщательно продуманный план работы является лучшим способом сделать хороший отчет вовремя. Определив все задачи, которые должны быть выполнены, вы гарантируете, что ничего не упускается из виду.

Если вы готовите план работы для себя, он может быть относительно неформальным: простой список шагов, которые вы планируете предпринять, и оценка их последовательности и времени выполнения. Однако для более сложных проектов, особенно тех, в которых участвуют несколько членов команды, вы захотите подготовить официальный, подробный план работы, который может направлять выполнение многих задач в течение определенного периода времени. Для консультантов и других лиц, результаты работы которых являются официальным отчетом, план работы может также стать основой для контракта, если предложение будет принято.



Официальный план работы может включать следующие элементы:

Первое, это формулировка проблемы или возможности. Этот шаг разъясняет проблему или возможность, помогает вам (и всем, кто работает с вами) сосредоточиться на основных вопросах и способствует устранению отвлекающих факторов, которые могут возникнуть на вашем пути.

Второе, это формулировка цели и объема вашего исследования. Формулировка цели описывает то, что вы планируете выполнить, и, следовательно, также определяет границы вашей работы. Определение того, какие вопросы вы будете освещать, а какие нет, особенно важно для сложных исследований.

Третье, это обсуждение задач, которые необходимо выполнить. Для простых отчетов список задач будет коротким и, вероятно, очевидным. Однако, более длинные отчеты и сложные исследования требуют исчерпывающего списка всех задач, которые необходимо будет реализовать.

Четвертое, это описание любых дополнительных итогов или действий, которые будут результатом вашего расследования. Зачастую единственным результатом ваших усилий будет сам отчет. В других случаях вам нужно будет создать что-то или выполнить какую-то задачу в дополнение к завершению отчета. Проясните такие ожидания с самого начала.

Пятое, это назначение ответственных за проект, определение графиков и потребностей в ресурсах. Укажите, кто за что будет отвечать, когда задачи будут выполнены и какие финансовые ресурсы для этого необходимы. Если будет задействовано несколько человек, можно также включить краткий раздел о координации и подготовки отчетов. Если ограничения по времени, деньгам, персоналу или данным могут повлиять на качество отчета, определите эти ограничения заранее.

Шестое, это план последующих действий после представления отчета. Последующая деятельность может быть простой, как, например, получение людьми необходимой им информации, или сложной, такой как проведение дополнительных исследований для оценки результатов предложений, включенных в ваш отчет. Даже неформальная последующая деятельность может помочь вам улучшить ваши будущие отчеты и продемонстрировать, что вы заботитесь об эффективности вашей работы и ее влиянии на организацию.

## **Поговорим о сборе информации**

Сбор информации, необходимой во многих отчетах и предложениях, требует тщательного планирования – и, возможно, даже отдельного исследовательского проекта, чтобы только получить необходимые данные и информацию. Как мы говорили на прошлой лекции, вы должны определить приоритетность своих информационных потребностей, прежде чем начать и сосредоточиться на наиболее важных вопросах. По возможности старайтесь повторно использовать или адаптировать существующую информацию для экономии времени.

## **Как выбрать лучшие носители и каналы**

В дополнение к общим критериям отбора носителей, которые мы обсуждали на нашей одиннадцатой лекции, рассмотрим несколько отдельных пунктов специально для отчетов и предложений.

Во-первых, аудитории могут иметь определенные требования к носителям и каналам, и у вас может не быть выбора. Например, руководители во многих корпорациях ожидают рассмотрения многих отчетов через внутренний интернет компании, иногда в сочетании с настраиваемой интерактивной онлайн-презентацией. Такие презентации особенно полезны для доступа к материалам отчета на мобильных устройствах.

Во-вторых, подумайте о том, каким образом члены вашей аудитории захотят оставить отзыв о вашем отчете или предложении. Предпочтут ли они написать комментарии к печатному документу или добавить редакторский правки к статье онлайн?



В-третьих, нужно ли будет обновлять ваш документ в будущем, чтобы он был актуальным?  
В-четвертых, имейте в виду, что ваш выбор носителя сам по себе посылает сообщение. Например, обычный отчет о продажах, оформленный в виде дорогого мультимедийного файла, может выглядеть как пустая трата ценных ресурсов компании.

## **Как организовать вашу информацию**

Объем и сложность большинства отчетов и предложений требуют особого внимания четкой, ориентированной на читателя организации информации. У ваших читателей может хватить терпения на пусть и плохо организованное, но короткое сообщение электронной почты. Но читательского терпения точно не хватит на неорганизованный отчет на 200 страниц.

Мы уже говорили о том, что когда аудитория открыта и восприимчива, нужно использовать прямой подход: сразу начните с ключевых выводов, рекомендаций или предложений – в зависимости от того, что имеет первостепенное значение. Подобное расположение элементов текста является самым популярным и удобным для бизнес-отчетов. Оно экономит время и облегчает чтение и понимание остальных частей документа. Те, у кого возникнут вопросы или кто захочет получить дополнительную информацию, смогут посмотреть следующие части отчета, содержащие полные выводы и подтверждающие детали. Прямой подход также делает отчет более сильным. Если вы с самого начала уверенно излагаете свои выводы, вы демонстрируете свою уверенность.

Если же ваша аудитория настроена скептически или враждебно, рассмотрите косвенный подход: представьте свои результаты, подтверждающие доказательства и рассуждения, прежде чем давать выводы и рекомендации. Непрямой подход дает вам возможность постепенно преодолеть негативное отношение вашей аудитории.

Хотя косвенный подход имеет свои преимущества, некоторые читатели всегда будут торопиться получить ответ и сразу же обратятся к страницам с выводами и рекомендациями. Поэтому при выборе между прямым и косвенным подходами, учтите длину сообщения. В целом, чем длиннее сообщение, т.е. отчет, тем менее эффективным будет косвенный подход.

Поскольку как прямой, так и косвенный подходы имеют свои достоинства, бизнес-коммуникаторы часто их объединяют. Они раскрывают свои выводы и рекомендации по мере продвижения вперед, а не ставят их на первое или последнее место.

Независимо от формата, объема или порядка отчета, тщательно обдумайте, как будут подразделяться и развиваться ваши идеи. Позаботьтесь о том, чтобы выбрать наиболее логичную структуру аргументов, которая соответствует вашей теме и целям и имеет смысл для вашей аудитории.

При изложении содержания используйте информативные («говорящие») заголовки, а не простые описательные («тематические») заголовки. Информативные заголовки в форме вопроса, к примеру, заставляют вас продумывать содержание, а не просто определять общую тематическую область. Например, «Как сократить расходы на содержание офиса?». Использование информативных заголовков также облегчает совместную работу, уменьшая двусмысленность и разночтение.

## **Поговорим о планировании информационных отчетов**

Информационные отчеты предоставляют информацию, необходимую сотрудникам, менеджерам и другим лицам для принятия решений и мер. Хотя существуют десятки определенных форматов, их можно сгруппировать в четыре общие категории:

- Отчеты для мониторинга и управления операциями. Так же, как врачи полагаются на медицинские отчеты, чтобы увидеть, каким образом в организме пациента функционируют различные системы жизнедеятельности, управленцы полагаются на широкий спектр деловых отчетов, чтобы увидеть, насколько хорошо в их компаниях функционируют различные бизнес-



системы. Бизнес-планы устанавливают ожидания и формулируют руководящие принципы для направления будущих действий. Оперативные отчеты обеспечивают обратную связь по широкому спектру функций организации, включая продажи, запасы, расходы, отгрузки и другие аспекты деятельности компании. Отчеты о личной активности предоставляют информацию о действиях сотрудника и их результатах во время продаж, отраслевых конференций, исследований рынка и других мероприятий.

- Отчеты для реализации политик и процедур. Отчеты по политике варьируются от кратких описаний бизнес-процедур до руководств с десятками или сотнями страниц. Позиционные документы, иногда называемые «белыми книгами», излагают официальную позицию организации по вопросам, которые влияют на успех компании.

- Отчеты о комплаенс. Комплаенс с английского буквально означает «действие в соответствии с запросом или указанием». Комплаенс представляет собой соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам. Даже самые мелкие предприятия обязаны показать, что они соответствуют тем или иным государственным нормативным актам. Некоторые отчеты о комплаенс, такие как квартальные и ежегодные налоговые отчеты, касаются всех предприятий. Другие отчеты обязательны для конкретных отраслей промышленности, например, горнодобывающих компаний, использующих опасные материалы, конкретных профессиональных функций или других особых факторов. Отчеты о комплаенс обычно создаются в определенных форматах, которые должны точно соблюдаться.

- Отчеты для документирования хода работы. Отчеты о ходе работы варьируются от простых обновлений до всеобъемлющих отчетов, которые включают такие элементы, как измерение прогресса в достижении целей, сравнение бюджетных и фактических расходов, а также списки текущих проблем и рисков.

### **Какие существуют организационные стратегии подготовки информационных отчетов?**

Большинство информационных отчетов используют тематическую организацию, которая упорядочивает материал по темам одним из следующих способов:

- Сравнение. Это сходства и различия (либо преимущества и недостатки) между двумя или более объектами.

- Приоритезация. Это построение от наименее важного элемента к самому важному (или от самого важного к наименьшему).
- Последовательность. Это организация шагов или этапов в процессе или процедуре.

- Пространственная ориентация. Это организация частей физического пространства по их относительным местоположениям.

- Хронология. Это организация цепочки событий по порядку от самых старых к самым новым или наоборот.

- География. Это организация по регионам, городам, областям, странам или другим географическим единицам.

- Категория. Это группировка по тематическим категориям, таким как продажи, прибыль, затраты или инвестиции.

Какой бы шаблон вы ни выбрали, используйте его последовательно, чтобы читатели могли легко следить за вашим обсуждением от начала до конца. Конечно, некоторые отчеты (такие как отчеты о комплаенс или отчеты о мониторинге и контроле) должны следовать предписанному шаблону.

### **Поговорим о планировании аналитических отчетов**

Цель аналитических отчетов состоит в том, чтобы проанализировать, понять или объяснить проблему или возможность и выяснить, как это влияет на компанию, и как компания должна



реагировать. Во многих случаях вы также должны будете сделать рекомендацию, основанную на вашем анализе. Аналитические отчеты делятся на три основные категории:

- Отчеты для оценки возможностей. Каждая бизнес-возможность несет в себе определенную степень риска и требует различных решений и действий, чтобы извлечь выгоду из этой возможности. Например, отчеты по анализу рынка используются для оценки вероятности успеха новых продуктов или торговых инициатив путем выявления потенциальных возможностей, а также конкурентных угроз и других рисков. Отчеты дью-дилидженс изучают финансовые аспекты предлагаемого решения, такие как приобретение другой компании. Дью-дилидженс – с английского «должная добросовестность» – это процедура составления объективного представления об объекте инвестирования, включающая в себя оценку инвестиционных рисков, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку её финансового состояния и положения на рынке. Проводится обычно перед началом покупки бизнеса, осуществлением сделки по слиянию (присоединению), подписанием контракта или сотрудничеством с этой компанией.

- Отчеты для решения проблем. Менеджеры часто запрашивают отчеты об устранении проблем, когда им нужно понять, почему что-то не работает должным образом и что можно сделать, чтобы исправить ситуацию. Отчет об анализе ошибок анализирует события, которые произошли в прошлом, с целью узнать, как избежать подобных неудач в будущем.

- Отчеты для поддержки решений. Отчеты о степени реализуемости проекта необходимы, когда менеджерам нужно изучить последствия решения, которое они собираются принять, например, о смене рекламного агентства или выборе других материалов, используемых в производственном процессе. Некоторые отчеты обосновывают решение, которое уже принято.

Написание аналитических отчетов представляет большую проблему, чем написание информационных отчетов, по трем причинам.

Во-первых, вы делаете гораздо больше, чем просто предоставляете информацию. Вы анализируете проблему или возможность и презентуете свои выводы. Лучший текст в мире не может компенсировать ошибочный анализ.

Во-вторых, когда ваш анализ завершен, вам нужно представить свое мышление достоверным образом.

В-третьих, аналитические отчеты часто убеждают других людей принимать существенные финансовые и кадровые решения, поэтому ваши отчеты несут дополнительную ответственность за последствия этих решений.

В некоторых ситуациях проблема или возможность, о которых вы пишете отчет, могут быть определены лицом, которое санкционирует отчет. В других случаях вам придется определить их самостоятельно. Будьте осторожны, чтобы не перепутать простую тему (например, квартальная прибыль) с настоящей проблемой (такой как снижение прибыли за последние шесть кварталов). Кроме того, если вы единственный человек, который считает, что тот или иной вопрос является проблемой, ваши читатели не будут заинтересованы в вашем решении, если ваш отчет сначала не убедит их в том, что проблема на самом деле существует. Как с маркетингом и продажами, иногда вам нужно сначала «продать проблему», прежде чем вы сможете «продать решение».

Чтобы помочь определить проблему, которую будет решать аналитический отчет, ответьте на следующие вопросы:

- Что необходимо определить?
- Почему эта проблема важна?
- Кто вовлечен в ситуацию?
- Где находится проблема?
- Как возникла ситуация?
- Когда это началось?

Не все эти вопросы применимы в каждой ситуации, но они помогают определить проблему и ограничить область обсуждения.

Еще один эффективный способ решения сложной проблемы – разделить ее на ряд логических, связанных вопросов. Вы, вероятно, подсознательно подходите к большинству проблем именно таким образом. Что вы делаете, когда ваша машина не заводится? Вы



используете имеющиеся доказательства для организации расследования и поиска причинно-следственных связей. Например, если двигатель не заводится, вы можете заподозрить разряженный аккумулятор. Если двигатель заводится, но не работает, вы можете сделать вывод, что аккумулятор в порядке, но, возможно, у вас закончился бензин. Когда вы размышляете о причине проблемы, вы формируете гипотезу – потенциальное объяснение, которое необходимо проверить. Разбивая проблему и формируя гипотезы на основе имеющихся данных, можно решать даже самые сложные ситуации.

Всякий раз, когда вы готовите аналитический отчет, убедитесь, что у вас есть четкое представление о том, выступаете ли вы за одну конкретную линию мысли или объективно изучаете все доступные варианты. Даже если отстаивание одной позиции уместно в данных обстоятельствах, ваши читатели будут ожидать, что вы рассмотрели другие варианты, чтобы вы могли помочь им понять, почему ваш ответ предпочтителен.

### **Теперь поговорим о планировании предложений**

Предложения пишутся как для внутренней, так и для внешней аудитории. Внутренние предложения запрашивают решения у руководителей организации, например, предложения о покупке нового оборудования или запуске новых исследовательских проектов. Примеры внешних предложений включают предложения о предоставлении грантов, которые запрашивают средства у государственных учреждений и других организаций-спонсоров, и предложения о продаже, которые предлагают индивидуальные решения для потенциальных клиентов и запрашивают решения о покупке.

Наиболее важным фактором при планировании любого предложения является то, попросил ли предполагаемый получатель вас представить предложение. Запрашиваемые предложения, как правило, подготавливаются по просьбе внешних сторон, которым требуется продукт или услуга, но они также могут запрашиваться такими внутренними источниками, как руководство или совет директоров. Когда организации нуждаются в сложных продуктах, услугах или системах, они часто готовят официальное приглашение принять участие в торгах по контракту, называемому запросом предложений (RFP), который включает инструкции, которые точно указывают тип выполняемой работы или продуктов, которые будут доставлены, наряду с бюджетами, сроками и другими требованиями. Для привлечения большого числа квалифицированных участников торгов организации направляют предложения фирмам, имеющим хорошие показатели работы, публикуют их в СМИ и размещают в интернете.

Предложения не по запросу создаются организациями, пытающимися получить финансирование без конкретного приглашения от потенциального клиента. Такие предложения также могут быть инициированы сотрудниками или менеджерами, которые хотят убедить внутренние аудитории принять программу, политику или идею. Незапрошенные предложения отличаются от запрошенных предложений одним важным аспектом: ваша аудитория может не знать о проблеме, к которой вы обращаетесь, поэтому ваше предложение должно сначала убедить читателей, что проблема или возможность существует, прежде чем убеждать их, что вы можете ее решить. Таким образом, незапрошенные предложения, как правило, тратят значительное время, объясняя, почему читатели должны принимать меры, и убеждая их в преимуществах этого.

Составляя практически любое предложение, имейте в виду, что вы всегда соревнуетесь за что-то: деньги, время, внимание руководства и так далее. Даже если ваше предложение является единственным, вы все равно конкурируете со всеми другими вариантами траты времени, денег или внимания вашей аудитории.

### **Какие существуют организационные стратегии подготовки предложений**

Выбор структуры предложений зависит от того, запрашивается ли предложение и, если да, ожидаете ли вы, что читатели будут восприимчивы к вашей конкретной рекомендации.



В целом ваша аудитория, скорее всего, будет более восприимчива к запрашиваемым предложениям, поскольку проблема и решение уже определены. Отправьте свое предложение для решения, и структурируйте его, используя прямой подход, чтобы сосредоточиться на своей рекомендации. Определите, почему ваше решение уникально и заслуживает пристального внимания.

В зависимости от обстоятельств и ваших отношений с получателем, косвенный подход может лучше подойти для незапрошенных предложений. При написании незапрошенных предложений, вы должны сначала убедить аудиторию, что проблема существует, и установить свой авторитет, если вы неизвестны читателю. В то же время, вы должны дать читателю веские основания продолжать читать документ, который он или она не запрашивали. Следуйте модели AIDA или аналогичному подходу, чтобы быстро привлечь внимание читателя. Для внешнего предложения вы можете начать с привлечения внимания, например, «работая с другими компаниями в вашей отрасли, наши специалисты по производительности смогли сократить их эксплуатационные расходы на 15 процентов». Затем, чтобы убедить читателя, что вы можете подтвердить это утверждение, представьте свое решение логическим образом, с твердыми доказательствами, которые приведут к запросу на решение со стороны клиента.