**Тема 10. Формування і презентація бізнес-плану.**

 **Методи вибору рішень при бізнес-плануванні в індустрії гостинності.**

Кількість стратегій бізнесу, з яких організація може зробити вибір, практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу одну з таких типових стратегій, запропонованих М.Портером: стратегія контролю за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратамиґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Якщо організація має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть, коли ціни у неї нижчі проти цін конкурентів. Ті ж самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар’єром для появи нових конкурентів. Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є: збільшення обсягів виробництва; зменшення накладних витрат; впровадження нового устаткування, застосування нових технологій.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються переоцінивши свої можливості управляти витратами.

Стратегія диференціації – спрямована на те, щоб поставляти на ринок товари або послуги, які за своїми якостями більш привабливі для споживачів проти продукції конкурентів. Вибір стратегії диференціації зумовлють різні фактори, але ключовим є наявність у товару або послуги унікальної властивості, яка і приваблює споживача. Наприклад, унікальними властивостями можуть бути: висока якість продукції, розгалужена система філіалів для надання послуг, принципова новизна продукції, імідж фірми тощо.

Диференціація - досить надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною, необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на цьому ринку.

В основу стратегії фокусування покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку ставить специфічні вимоги до продукції або послуг. Якщо фірма здатна забезпечити виробництво продукції або надання послуг, які відповідають цим вимогам, та зробить це краще за конкурентів, тоді вона здатна збільшити частку своєї участі на ринку. Стратегія фокусування широко розповсюджена в бізнесі індивідуальних підприємств, які не мають достатньо ресурсів аби охопити ринок в цілому.

Жодна з зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг проти інших. Усі вони широко використовуються на практиці.

 **Методика розробки бізнес-плану різних напрямків розвитку готельного підприємства. Чинники, що впливають на його зміст і структуру. Представлення інвестиційного проекту.**

Інвестиційний проект – це план техніко-економічних рішень і організаційно-фінансових заходів щодо реалізації засобів і втілення їх в інвестиційний об'єкт у формі здійснення організаційно-правових, науково-дослідних, дослідно-конструкторських, будівельно-монтажних, випробувальних, пусконалагоджувальних, інформаційних та інших робіт і послуг з метою досягнення заданої економічної ефективності чи розв'язання соціальних проблем .

На практиці інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді:

1. Інвестицій у підвищення ефективності виробництва. їх метою є зниження витрат виробництва за рахунок використання більш досконалого обладнання, енергозберігаючих технологій, зниження матеріаломісткості продукції, підвищення продуктивності праці.

2. Інвестицій у розширення виробництва. Завданням такого виду інвестування є розширення виробничих потужностей для випуску товарів (послуг) з метою заповнення додаткових сегментів для ринку. Що раніше сформувався.

3. Інвестицій у створення нових підприємств. Такі інвестиції забезпечують створення зовсім нових підприємств, які будуть випускати товари чи надавати послуги, що раніше не виготовлялися або дозволять вийти з існуючими товарами (послугами) на нові ринки.

4. Інвестицій задля реалізації інновацій. Ці інвестиції покликані реалізувати нововведення у формі нового продукту, науково-технічних розробок, "ноу-хау" тощо.

5. Інвестицій заради задоволення суспільних потреб. Цей різновид інвестиції стає необхідним у тому разі, коли фірма опиняється перед необхідністю задовольнити територіальні вимоги задля дотримання екологічних стандартів, регіонального природокористування, безпеки життєдіяльності.

важаючи на таку класифікацію, інвестиційний проект може існувати у формі:

а) нульового проекту, який передбачає утворення нового виробництва;

б) реконструкції – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;

в) розширення або перепрофілювання діючого підприємства.

Незалежно від виду та форми, змістом реальних інвестиційних проектів є заходи щодо проектування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовку кадрів тощо, спрямованих на утворення нового або модернізацію діючого виробництва з метою одержання економічної вигоди .

За допомогою інвестиційного проекту вирішується важливе завдання щодо з'ясування й обґрунтування технічної можливості й економічної доцільності створення об'єкта підприємницької діяльності заздалегідь визначеної цільової спрямованості. Усвідомлене рішення про інвестування в об'єкти підприємницької діяльності може бути прийнято лише на основі ретельно проробленого інвестиційного проекту.

Значимість або масштаб проекту визначається впливом результатів його реалізації на внутрішні чи зовнішні ринки товарів та послуг, праці, фінансових ресурсів, а також екологічне середовище та людський розвиток.

Залежно від значимості проекти поділяються на:

• глобальні, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію у світі;

• національні, реалізація який істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію в країні;

• регіональні, реалізація яких істотно впливає на економічну, соціальну чи екологічну ситуацію в окремих регіонах чи галузях країни;

• локальні, реалізація яких не чинить істотного впливу на економічну, соціальну й екологічну ситуацію в регіоні і не змінює рівень і структуру цін на товарних ринках, проте розв'язують проблеми конкретного підприємства, міста, району, області.

Якщо проект розробляється стосовно діючого підприємства в аспекті інвестиційного рішення, передбаченого стратегією розвитку підприємства, то першим етапом передінвестиційної фази слід вважати обґрунтування реальності інвестиційних ресурсів.

Існують наступні ознаки, які характеризують конкретний інвестиційний проект:

• спрямованість та досягнення мети;

• координація виконання взаємозв'язаних дій;

• обмежена протяжність в часі;

• оригінальність (унікальність).

Життєвий цикл інвестиційного проекту включає такі фази:

1. передінвестиційна фаза, або формулювання проекту;

2. проектний аналіз;

3. розробка проекту;

4. реалізація проекту;

5. оцінка отриманих результатів.

 **Варіанти підвищення ефективності презентацій.**

На практиці підприємці застосовують різноманітні способи підвищення ефективності презентації. Основні з них такі:

попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;

обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації;

широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);

звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Якщо копію бізнес-плану буде заздалегідь передано потенційним інвесторам, то вони матимуть можливість підготуватися до зустрічі, а підприємець може виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах та уникаючи допоміжних, другорядних уточнень і пояснень.

Якщо підприємець не зумів раціонально та по-діловому провести презентацію, то це, як правило, породжує сумнів щодо його здібностей ефективно керувати компанією. Відомо, що перше враження дуже важливе, має довготривалий і непропорційно великий вплив. Якщо підприємець одразу справить враження розумної та ділової людини, то існуватиме велика ймовірність позитивної відповіді на його пропозицію. Навпаки, якщо він недбало вдягнений, погано підготовлений чи надто самовпевнений і глухий до будь-чиїх аргументів, крім власних, то інвестори інстинктивно поставляться до нього упереджено і не прислухатимуться навіть до найспокусливіших пропозицій.

Налагодженню добрих взаємостосунків з учасниками презентації сприяють кілька чинників, а саме:

віра в себе, яка базується на старанній підготовці до презентації;

справжнє захоплення своїм ділом (продукцією, послугою);

проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;

використання за можливості стверджувальних речень, уникнення невизначених, двозначних і негативних висловів, короткі, ділові відповіді на запитання;

уміння сприймати проблеми свого бізнесу очима партнерів;

привітання партнерів теплою усмішкою, але без надмірної фамільярності.

Дуже важливим у процесі презентації є широке використання художньо оформлених наочних матеріалів. Якщо є можливість, треба продемонструвати зразки своєї продукції. Якщо цього з якихось причин неможливо зробити або бізнес належить до сфери послуг, то демонструють фотографії, схеми, рисунки, таблиці тощо.

Якщо в процесі організації презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки чи інші наочні матеріали, то це посилить враження від усної розповіді. Інша річ, коли треба одержати кредит під ідею, ще не втілену в дослідному зразку нового товару. Тоді можна послатися на наявні сертифікати, патенти, висновки експертів, продемонструвати проекти дизайнерів. Усі наочні матеріали мають бути виконані професійно та акуратно. Але навіть за найширшого використання наочних матеріалів підприємцеві слід завжди пам’ятати, що він не читає лекцію, а закликає при- сутніх до діалогу.

Проводити презентацію повинен керівник (підприємець) особисто. Якщо йдеться про порівняно велику суму інвестицій (понад 200 тис. грн), то до процесу презентації бажано залучити членів менеджерської групи. Але навіть тоді особиста присутність керівника є обов’язковою. У процесі презентації весь час слід пам’ятати, що головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити в підприємця та його команду.

Резюме

Презентація бізнес-плану — це публічне його пред’яв­лення (рекомендація) заінтересованим особам. Її проводять для:

ознайомлення фізичних та юридичних осіб із започатковуваним бізнесом;

демонстрації сутності підприємницької (бізнесової) ідеї, ділових якостей підприємця й менеджерів фірми (підприємства, організації);

установлення взаємовигідних партнерських зв’язків із кредиторами та інвесторами.

У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність фірми повер­нути борг, регулярно виплачувати проценти за користування позичкою) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій фірми на ринку, рівень ризику фінансування). Тому бажано окремо прокоментувати такі показники бізнес-плану: а) очікувані обсяги продажу в динаміці; б) необхідний обсяг інвестування та напрямки його використання; в) величина прибутковості вкладеного капіталу; г) спроможність повернути позичку в обумовлений строк; д) можливі типи ризиків тощо.

На презентації бізнес-плану, як правило, найбільшу увагу інвесторів та кредиторів привертають:

особисті ділові якості підприємця як керівника фірми (підприємства, організації);

міра заінтересованості підприємця у своєму бізнесі й бажання досягти поставленої мети;

професійна компетентність підприємця в конкретних організаційно-економічних питаннях нового бізнесу;

кваліфікація, досвід і попередні бізнесові досягнення провід­них менеджерів фірми.

Процес презентації бізнес-плану охоплює кілька ключових моментів:

перший — фірма (підприємство, організація) та її продукція або послуги;

другий — ринок, клієнти та конкуренти;

третій — маркетингова стратегія;

четвертий — необхідні обсяги початкових інвестицій;

п’ятий — команда, яка втілюватиме бізнес-план у життя;

шостий — умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

5. Основними способами підвищення ефективності презентації бізнес-плану можуть бути:

попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;

оптимальний вибір тривалості й форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;

звертання уваги учасників презентації на ключові положення і показники бізнес-плану;

широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);

проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

 **Схема проведення переговорів.**

 ****

Чи замислювалися ви коли-небудь над тим, від чого залежить успіх переговорів — у бізнесі, сім'ї чи з друзями? Виявляється, існують певні правила ведення бесіди, використовуючи які, можна досягти взаєморозуміння і прихильності від співрозмовника. Головне — вчасно про них згадувати і як слід готуватися до зустрічі... Не обов'язково діяти чітко за інструкцією, важливо зрозуміти основні принципи та по можливості вдосконалювати свою майстерність переговорів. Пропонуємо розглянути 12 стратегій ведення переговорів, завдяки яким ви зможете досягти таких результатів у переговорах, про які раніше могли лише мріяти...

Головна людина в переговорах — ваш співрозмовник Існує думка, що ефективні перемовники ніколи не бувають задоволені — ані самим процесом переговорів, ані їх результатами, ані своїм професіоналізмом. Ні, вони не вважають себе невдахами. Просто завжди намагаються зрозуміти, чи можна було досягти ще кращих результатів переговорів. Щоб добитися успіху в переговорах, потрібно: знати певну інформацію про учасників переговорів. Питома вага таких знань має складати більше 90 % всієї інформації про переговори; бути добре поінформованим про тему переговорів, мати у своєму розпорядженні факти, що стосуються предмета розмови. Питома вага таких знань — менше 10 %; мати певний досвід ведення переговорів. Як бачимо, найважливіше у переговорному процесі — знати свого співрозмовника, розуміти, «чим він дихає». Адже головна людина в переговорах — не ви самі, а ваш співрозмовник.

Стюарт Даймонд, професор Уортонскої школи бізнесу, один з найбільш затребуваних експертів з переговорів: — Найважливіший капітал у будь-якому людському спілкуванні — це довіра до вас. Варто втратити довіру співрозмовника — і ви впадете в його очах як перемовник. Якщо люди вам не довіряють, важко переконати їх у чому-небудь. Довіра до вас є важливішою за ваші знання, зв'язки, розум, ресурси та зовнішність.

— Контакт? — Є контакт! Важливо знайти точки дотику з опонентом і встановити з ним контакт. Зазвичай взаєморозуміння встановлюється за допомогою навідних запитань, часто не пов'язаних з темою переговорів (про погоду, спільні інтереси, про те, що наразі хвилює опонента). Якщо контакт не буде встановлений, угода може зірватися. Навіть якщо ви досягнете певних домовленостей, вдалими та взаємними вони не будуть. Згідно з дослідженнями, наведеними у книзі визнаного експерта з переговорів Стюарта Даймонда «Переговори, які працюють. 12 стратегій, які допоможуть вам отримати більше у будь-якій ситуації», успіх угоди залежить від її тематики лише на 8%. Головне у переговорах — взаємна симпатія, довіра, вміння слухати та чути один одного, від них успіх залежить на 55 %. Частку успіху, що залишилася (трохи більше третини), складають стратегії та прийоми, які використовуються у переговорах. Основні стратегії та прийоми На думку С. Даймонда, існує 12 основних стратегій ведення переговорів. Їх можна комбінувати залежно від конкретної ситуації та з урахуванням особистості співрозмовника. Розглянемо кожну з них докладніше.

Стратегія № 1. Цілі насамперед Перш ніж почати переговори, ви повинні чітко уявляти собі цілі, яких хочете досягти після їх закінчення. І всі обрані тактики повинні підводити вас до них. Метою переговорів не може бути просто досягнення згоди у чому-небудь. Цілі мають бути конкретними.

Стратегія № 2. Уся справа в людях Щоб досягти успіху в переговорах, потрібно поставити себе на місце опонента, подивитися на ситуацію «його очима», помінятися ролями. Дізнайтеся, кого поважають ваші опоненти і чому, чиїм думкам довіряють, які методи вони використовують для досягнення успіху. Підготовка до переговорів, без сумнівів, є дуже важливою! Врешті решт ви маєте завоювати симпатію опонента. Зробити так, щоб друга сторона в переговорах захотіла вам допомогти або знайшла вигоду для себе у позитивному вирішенні питання для вас.

Стратегія № 3. Не забувайте про емоції Не забувайте, що опонент може зірватися... Чим більше він готуватиметься до переговорів і чим важливішими вони для нього є, тим більш нелогічною і нераціональною може виявитися реакція на них. І якщо опонент буде емоційно неспокійний, схвильований, домогтися того, щоб він вас почув, буде вкрай складно чи навіть неможливо. Тому дуже важливо бути на одній емоційній хвилі зі своїм опонентом. Для цього потрібно продемонструвати свою симпатію до нього, висловити розуміння і участь, звернути увагу на його переваги і запропонувати те, від чого він уже не зможе відмовитися... Саме це дозволить його вивести зі стану агресії та нераціональності.

 Стратегія № 4. Кожна ситуація не схожа на інші Не буває якихось усереднених ситуацій, як не буває і двох абсолютно однакових людей. Кожні переговори — нові, тому й немає однозначних підходів до них. Оцінюйте ситуацію та імпровізуйте у ході справи. Головне — попередньо вивчіть свого опонента, дізнайтеся, «чим він дихає», що його хвилює. І не сумнівайтеся у своїх силах, у вас обов'язково все вийде.

 Стратегія № 5. Краще рухатися поступово Не потрібно завищувати планку і форсувати події. У переговорах поспіх ні до чого. Будьте спокійні та впевнені у собі. Причому не має значення, що саме ви обговорюєте — укладення нового договору поставки чи підвищення своєї заробітної плати. Зайва наполегливість може сполохати вашого опонента. Рухайтеся до наміченої мети покроково, поступово.

Стратегія № 6. Взаємовигідний обмін цінностями Як зазначалося вище, успіх переговорів на 90 % залежить від того, наскільки добре ви вивчили свого опонента. Проаналізувавши, що цікавить вашого опонента і проранжувавши його інтереси від більшого до меншого, визначте свої пріоритети. Можливо, для вас не має великого значення те, що для вашого опонента є вкрай важливим. Дайте йому те, що він хоче (це може будь-що, наприклад якась важлива для нього інформація). У відповідь і він вам, швидше за все, чимось поступиться і дасть те, що для нього не настільки є цінним, як для вас. Такий взаємний обмін може принести користь як вам, так і вашому опонентові. Наведу приклад: разову термінову роботу у вихідний день, запропоновану вашим керівником, можна обміняти на подовжену відпустку. В результаті всі виграють. На жаль, ця стратегія у переговорах використовується вкрай рідко. Дається взнаки замкнутість клієнтів один перед одним.

 Стратегія № 7. З'ясуйте стандарти своїх опонентів Через своїх знайомих, колег, друзів або клієнтів постарайтеся зібрати інформацію про іншу сторону переговорів. Можливо, у них були якісь прецеденти з вашим опонентом, що характеризують його з того чи іншого боку (не вміє слухати, постійно перебиває, довго приймає рішення тощо). Поміркуйте над отриманою інформацією і зробіть відповідні висновки. Іноді варто звернути увагу опонента на його колишні помилки... Такий прийом дуже ефективний, особливо якщо перед вами жорсткий перемовник (часто — перемовник «без правил»).

**Ян Карлзон, шведський бізнесмен, керівник компанії SAS «Скандинавські авіалінії»: — Різниця між успіхом і невдачею складає... два міліметри. Це може бути щось таке, що здається незначним: кинута фраза, погляд, непомітний жест. Прийоми, які спрацьовують, дуже малі та ледь помітні, але все-таки вони є досить ефективними.**

Стратегія № 8. Прозорість, конструктивність і жодних маніпуляцій! Не обдурюйте своїх опонентів. І їх закликайте до того ж. Якщо вони розкриють ваш обман або, ще гірше, безпосередньо викриють вас у цьому, успіху в переговорах і згоди ви не досягнете. Краще будьте самим собою. Якщо ви не готові розкрити повністю якусь інформацію, скажіть про це. Або використовуйте стратегію № 6 (взаємовигідний обмін цінностями). Якщо ви не в дусі або в поганому настрої, краще не проводити переговори. Звісно, скасувати їх вдається не завжди, оскільки була попередня домовленість. Але краще чесно зізнайтеся у цьому і прийдіть до обопільного рішення щодо початку переговорів.

Стратегія № 9. Завжди йдіть на контакт, стверджуйте очевидне, висловлюйте своє бачення мети Успіх у переговорах напряму залежить від вашого вміння контактувати із своїм опонентом. У разі відсутності контакту важливі спільні рішення не будуть прийняті. Не залякуйте, не звинувачуйте вашого співрозмовника, а навпаки, зверніть увагу на його переваги. Тоді ефект від переговорів, без сумнівів, перевершить усі ваші сподівання.

Стратегія № 10. Кожна проблема — це джерело нових можливостей Запитайте себе, що насправді заважає вам досягти поставлених цілей. Проаналізувавши проблему, ви знайдете безліч варіантів її розв’язання. Запам'ятайте, немає нічого неможливого для того, хто ставить перед собою конкретні цілі! Придивіться до вашого опонента і з’ясуйте справжні причини, через які він у певній ситуації поводиться саме так, а не інакше. Уявіть себе на його місці, і тоді всі непорозуміння розвіються. З'ясуйте справжню причину, яка стримує його прийняти певне рішення, — і ви побачите сотні можливостей з подолання безвихідної ситуації у переговорах.

Стратегія № 11. Приймайте відмінності Гарний перемовник любить відмінності між людьми. Вони дають більше варіантів рішень, є джерелом натхнення. Розуміючи та приймаючи ті риси вашого опонента, які відрізняють його від вас, ви знизите градус напруги у переговорах. І, як різні полюси притягуються, так і у вас з опонентом з'являться точки дотику, ви побачите безліч варіантів вирішення проблеми, яку ви обговорюєте, у вас з'явиться більше можливостей досягти поставленої мети. Тому не бійтеся відмінностей, приймайте людей такими, які вони є.

Стратегія № 12. До переговорів потрібно як слід підготуватися Отже, ми підійшли до останньої стратегії (хоча насправді їх дуже багато). Обов'язково готуйтеся до переговорів. Продумайте умови та вартість договору, зважте всі плюси та мінуси, продумайте різні варіанти, визначте найбільш вигідний для вас. Складіть список стратегій, які ви використовуватиме, і обов'язково попередньо спробуйте їх використати на практиці в різних варіантах спілкування. Практика — велика річ!

Олексій Пешехонов, бізнес-тренер компанії «Ораторіка», керівник групи з навчання та розвитку компанії KPMG: — Будьте готові до несподіваного початку. На початку переговорів фраза «У нас уже є більш вигідні пропозиції від інших компаній» може вивести вас з рівноваги. На жаль, це один із вельми поширених видів маніпуляції на переговорах. Перемовники намагаються не показувати емоцій, щоб не видати себе, тому буває нелегко розгадати, дійсно в опонента є пропозиція конкурентів чи він просто блефує. Правильна відповідь на подібну фразу звучить приблизно так: «У нас теж є інші пропозиції, але давайте розглянемо додаткові можливості розвитку наших відносин». Слушні поради Поважайте особистість свого опонента, встановіть з ним контакт, завоюйте його симпатію і налаштуйте його на розмову. Як свідчить практика, після цього 90 % опонентів будуть готові укласти з вами угоду. Дивлячись на людей, що сидять навпроти вас, подумайте, що вам під силу зробити, що ви можете змінити у ваших стосунках? Відкиньте емоції і сконцентруйтеся на меті переговорів. Це допоможе вам правильно розставити акценти у бесіді. Головне у переговорному процесі — це люди, які сидять навпроти вас. Ставте себе на їхнє місце, передбачайте їхні думки, бажання, стратегію і тактику. Не розкривайте всю інформацію відразу, спочатку потрібно відчути довіру один до одного. У ході бесіди перевіряйте, чи встановлений зворотній зв'язок з вашим перемовником. Правильно оцінюйте силу ваших опонентів. Якщо вважаєте за доцільне, наголосіть на їхніх перевагах, але без лестощів, якщо потрібно — констатуйте факт їхніх колишніх помилок. Слідкуйте за жестикуляцією опонента. Для цього бажано прийти на переговори не одному, а з колегою. Те, що, можливо, випустите з поля зору ви, помітить він. Жести — колосальне джерело інформації (і тема окремої розмови). Якщо в переговорах виникає конфлікт, обов'язково подумки запитайте себе, що бачите ви і що бачить опонент, чому є розбіжність, і якщо вона є, то в чому полягає. Тоді розрив у сприйнятті однієї і тієї самої ситуації просто зникне. Практикуйте різні стратегії у переговорах! Лише так можна досягти досконалості та відточити свою майстерність вести бесіду, розуміти і переконувати співрозмовника.