

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021**

УДК 005.574(07.034)
М50

Укладачі: В. В. Ушкальов
І. Г. Муренець

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 1 від 22.08.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент взаємодії [Електронний ресурс] : методичні М50 рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 61 с.

Викладено основні положення щодо методики та інструментарію вирішення практичних завдань з навчальної дисципліни. Подано практичні завдання з формування професійних компетентностей щодо управління діловою взаємодією відповідно до програми навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 076 "Менеджмент взаємодії" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005.574(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Інтенсифікація економічних стосунків, що обумовлена прискореним розвитком технологій та зростанням інформаційно-комунікаційних можливостей людства, висуває нові вимоги до організації та ведення бізнесу, в якому значну роль починає відігравати вміння використовувати зовнішні можливості в ситуаціях відсутності повного контролю над необхідними ресурсами. Відповідно в управлінні бізнесом зростає вага компетентностей, що безпосередньо пов'язані з пошуком можливостей коаліційного управління ресурсами, оцінкою їх потенціалу та здійсненням комунікацій, що сприяли б встановленню ділової взаємодії. А отже, виникає необхідність пошуку нових управлінських підходів, які б надавали можливість відійти від пасивних форм пристосування до зовнішнього середовища, дозволяли б зменшити невизначеність результату та підвищити керованість зовнішніх чинників. Парадигма управління об'єктом має бути змінена на парадигму управління впливами та взаємними впливами об'єктів бізнес-середовища.

Виходячи з того, що результативність управлінської взаємодії значною мірою обумовлюється знанням спільних цілей та інтересів взаємодіючих сторін, навчальна дисципліна "Менеджмент взаємодії" спрямована сформулювати у майбутнього фахівця чітке уявлення про ціннісно-цільові орієнтації різних суб'єктів бізнесу, типові ситуації взаємодії та методи й технології досягнення цілей організації в контексті організації доступу до зовнішніх ресурсів. Менеджмент взаємодії передбачає досконале володіння фахівцем як засобами аналізу й прогнозування поведінки зовнішніх контрагентів, так і комунікативними навичками щодо формування довіри, встановлення ділових контактів, проведення переговорів, забезпечення результативної взаємодії. Результатом вивчення навчальної дисципліни повинно стати формування ефективної аналітично-прогностичної та інтеракційної моделі управлінської діяльності підприємця, фахівця з торгівлі, біржової діяльності, менеджера, їх професійних компетентностей, які дозволять вирішувати широке коло питань з підвищення ефективності та результативності діяльності організації.

Навчальна дисципліна "Менеджмент взаємодії" є базовою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців першого освітнього рівня (бакалаврського) спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність", освітньої програми "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" для всіх форм навчання.

Метою викладання навчальної дисципліни формування у студентів знань теорії та практики управління взаємодією із зовнішніми контрагентами, розуміння сутності та особливостей рефлексивних технологій, формування на цій основі професійних компетентностей з прийняття управлінських рішень та ділової комунікації, що необхідні для забезпечення ефективної діяльності організацій в навколишньому середовищі.

Мета практичних занять полягає у закріпленні теоретичних знань із навчальної дисципліни та формуванні практичних умінь щодо оцінювання можливостей взаємодії з різними суб'єктами бізнесу, прогнозування розвитку взаємовідносин та управління ефективністю взаємодії в різних сферах бізнесу та менеджменту.

Для забезпечення належного рівня оволодіння навчальним матеріалом студентами під час практичних занять викладачем застосовується система взаємопов'язаних навчальних заходів із формування професійних компетентностей. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти опановують такі **компетентності**:

- здатність здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин;

- здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;

- розуміти роль, переваги та можливості взаємодії у бізнесі;

- оцінювати рівень довіри до ділових партнерів та формувати необхідний рівень довіри у ділових відносинах;

- здійснювати оцінювання інтересів та якостей ділового партнера, на їх основі прогнозувати ділову поведінку;

- попереджати конфлікти в діловій взаємодії та володіти методами розв'язання конфліктів;

- визначати маніпуляції в діловій комунікації та елімінувати їх у процесі ділової взаємодії;

- володіти методами проведення ділових переговорів;

- оцінювати інтереси, якості та наміри найманих працівників та формувати з ними взаємовигідні відносини;

- оцінювати інтереси, якості та наміри клієнтів та формувати з ними взаємовигідні відносини;

- оцінювати інтереси, якості та наміри інвесторів та формувати з ними взаємовигідні відносини;

оцінювати інтереси, якості та наміри постачальників та формувати з ними взаємовигідні відносини;

здійснювати лобювання та захист інтересів організації у взаємодії з владними структурами;

формувати взаємовигідні стосунки з місцевими спільнотами;

оцінювати ефективність заходів з управління взаємодією.

Проведення практичної частини заняття передбачає використання системи різноманітних активних та інтерактивних форм навчання: експериментальні дослідження, тренінгові вправи, ділові ігри, вирішення кейсів та практичних завдань, рефлексія індивідуальної та групової поведінки, рефлексія когнітивно-емоційних процесів.

Тренінгові вправи – вид організації навчальної активності, за якого відбувається формування окремих елементів соціально відповідальної поведінки шляхом занурення у спеціально створене середовище навчання. Метою тренінгових вправ є формування навичок взаємодії з конкретними поведінковими феноменами та підвищення індивідуальної ефективності в ухваленні економічних рішень.

Ділова гра-практикум – це метод інтерактивного виявлення, формування та закріплення комплексних поведінкових патернів шляхом моделювання практичних ситуацій. Моделювання типових ситуацій дозволяє сформувати досвід та визначити індивідуальні шляхи модифікації поведінки залежно від отриманих результатів.

Вирішення практичних завдань та кейсів передбачає застосування студентом алгоритмізованих дій для вирішення типових проблемних ситуацій, що пов'язані з різними аспектами професійної діяльності в сфері бізнесу та управління.

Методичні рекомендації до проведення практичних занять за темами

Змістовий модуль 1. Основи управління взаємодією в бізнесі

Тема 1. Взаємодія в бізнесі

1.1. Поняття та сутність управління взаємодією.

1.2. Особливості менеджменту взаємодії.

1.3. Завдання, функції та процеси менеджменту взаємодії.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [6; 8; 15; 22].

Мета: узагальнити уявлення про чинники, що впливають на результативність взаємодії. Сформувати уміння аналізу можливостей щодо управління взаємодією.

Завдання 1

1. Сформулюйте власне визначення поняття "успішна взаємодія".

2. Пригадайте дві ситуації взаємодії з власного життя: одна – успішної взаємодії (№ 1), друга – неуспішної (№ 2). Визначити 10 відмінностей ситуації № 1 від ситуації № 2 (тобто зробити припущення щодо того, які 10 індивідуальних особливостей або ситуаційних чинників обумовили успіх у першій ситуації). Записати назви цих особливостей та чинників (табл. 1).

3. Для кожної особливості або чинника вказати характер впливу (позитивний – якщо сприяв успіху, та негативний – якщо заважав). Оцінки занести до табл. 1.

4. Для кожної особливості або чинника вказати метод зміни (як можливо вплинути на чинник таким чином, щоб підсилити або послабити його дію). Назви методів занести до табл. 1.

5. За 10-ти бальною шкалою оцініть власний рівень володіння кожним з методів, де оцінка "0" – це абсолютне неволодіння методом, "10" – досконале володіння методом.

6. Для кожного методу визначте необхідні ресурси. Назви ресурсів занести до табл. 1.

Аналіз чинників успішності взаємодії

№ з/п	Особливість або чинник	Характер впливу, (+/-)	Метод зміни (як підсилити чи послабити?)	Оцінка володіння методом	Ресурси, необхідні для зміни чинника
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

7. Зробіть висновок щодо того, розвиток яких методів покращення взаємодії є для вас найбільш актуальним. Якщо бачення того, що саме вважати успішною взаємодією, під час виконання змінилось – зробіть корективи у визначенні поняття, що було сформульоване у п. 1 та наведіть його нове формулювання.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Успішність взаємодії може обумовлюватися значною кількістю різноманітних чинників, які умовно можна розподілити на зовнішні (не залежать від волі та впливу менеджера) та внутрішні (які залежать від менеджера), а за характером впливу – на позитивні та негативні. Раціональний підхід до взаємодії з позицій теорії управління полягає у чіткій диференціації найбільш впливових чинників та їх використанні, виходячи з наявних можливостей їх зміни.

Відповідно до зовнішніх чинників раціональна стратегія буде полягати у своєчасному прогнозуванні та обранні саме тих ситуацій, де ймовірність появи позитивних зовнішніх чинників є високою, а негативних – низькою.

Стосовно внутрішніх чинників успішної взаємодії (до яких слід зарахувати особистісні якості, здібності, мотивацію, наявний досвід, знання,

уміння тощо) раціональним є розвиток позитивних та мінімізація впливу або усунення негативних.

Виходячи з багатоаспектності взаємодії та прояву її наслідків на різних рівнях існування взаємодіючих суб'єктів та організацій, формулювання поняття "успішна взаємодія" доцільно робити як багатокритеріальний інструмент оцінювання ефективності взаємного досягнення їх цілей.

Завдання 2

У наведеній ситуації вкажіть ймовірні переваги та недоліки компанії "Форд Мотор" за умови, якщо взаємодія буде успішною.

Компанія "Форд Мотор", виробник автомобілів, вела в США відкриту війну зі своїм постачальником шин, японською компанією *Bridgestone / Firestone*. Предметом суперечки стали пошуки винних у відшаруванні протекторів на моделях "Форд Експлорер", що стало причиною більш 200 смертельних випадків у дорожньо-транспортних пригодах. *Firestone* пояснює це особливостями дизайну автомобіля, а "Форд Мотор" – дефектом у виробництві покришок. Витрати на вилучення продукції і пов'язані з цим витрати, значну частку яких становлять величезні судові витрати. Тим часом *Firestone* припинив поставки своєї продукції "Форд Мотор", розірвавши ділові стосунки, що тривали 95 років [15, с. 2].

Методичні рекомендації до виконання завдання 2

Будь-яка взаємодія призводить до змін у діяльності взаємодіючих систем, що можуть бути як позитивними, так і негативними. Доцільність взаємодії визначається сумарним зростанням можливостей організації (чи особи), які вона отримує у разі успішної взаємодії, порівняно з сумою можливостей, які вона має без взаємодії.

До типових переваг, що надає взаємодія, належать:

підвищення результативності;

зменшення витрат;

збільшення ресурсів;

виграш часу.

До типових недоліків, що спостерігаються під час здійснення взаємодії, належать:

витрати на комунікацію;

витрати на координацію;

обмеження свободи;
зменшення контрольованості;
ймовірні помилки.

Приклад виконання завдання

Необхідність взаємодії економічних агентів обумовлюється сукупністю стратегічних та тактичних переваг, що вони отримують внаслідок спільного ведення діяльності. А отже, необхідно здійснити калькуляцію прибутків та витрат, що отримає компанія внаслідок взаємодії.

Позитивні аспекти:

підвищення результативності "Форд Мотор" буде відбуватися внаслідок відсутності потреби в організації власного виробництва шин і пов'язаної з цим економії на витратах щодо налагодження виробництва, найму та підготовки персоналу або пошуку інших постачальників з належною якістю продукції, внаслідок чого кошти компанії може бути спрямовано на інші технічні розроблення та інновації;

унаслідок успішної взаємодії "Форд Мотор" не буде мати проблем з ресурсами, що необхідні для виробництва шин, а отже, його потреба в ресурсах для виробництва автівок скоротиться;

відповідно час, що необхідний для організації власного виробництва шин чи пошуку нового їх постачальника, компанією може бути використаний для здійснення інших бізнес-процесів та нарощування обсягів виробництва.

До негативних аспектів взаємодії в цій ситуації слід зарахувати такі:

витрати на розв'язання існуючого конфлікту, що мають супроводжувати пошуки достовірної інформації про причини аварій та юридично-правовий супровід переговорного процесу;

витрати на організацію пошуку та діяльності експертів, що матимуть авторитет для обох сторін конфлікту;

обмеження свободи, що пов'язані з визначеним в угоді єдиним постачальником шин, та, відповідно, неможливість під час дії угоди, залучення інших постачальників з більш вигідними пропозиціями;

відсутність контролю якості виготовлення шин на різних етапах процесу виробництва;

ймовірні помилки щодо оцінювання якості шин на момент укладання угоди або оцінювання стабільності збереження якості шин у процесі їх виробництва.

Завдання 3

У ситуації, що наведена в завданні 2, укажіть ймовірні переваги та недоліки для компанії *Bridgestone / Firestone* за умови, якщо взаємодія буде успішною.

Методичні рекомендації до виконання завдання 3

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 2.

Тема 2. Оцінка та формування довіри в бізнесі

- 2.1. Довіра як чинник результативності взаємодії.
- 2.2. Структура та оцінювання довіри.
- 2.3. Методи формування довіри.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 7; 10; 18].

Мета: узагальнити уявлення про чинники, що обумовлюють довіру. Сформуванню вміння оцінювання довіри та розвинути навички підвищення рівня довіри.

Завдання 4

1. Визначте, наскільки ви довіряєте інформації, що міститься у наведених твердженнях, що промовляє діловий партнер (який є представником деревообробної компанії) під час перерви, що виникла в ході першої ділової зустрічі щодо укладання угоди про постачання деревини. Зробіть оцінювання власного рівня довіри кожному з тверджень у відсотках, де "0 %" – абсолютно не довіряю, "100 %" – повністю довіряю:

- 1) висота найвищого дерева на Землі – понад 150 метрів;
- 2) першим у світі мільярдером став Джон Рокфеллер;
- 3) у наступні три дні погода суттєво зміниться;
- 4) кава є сильним сечогінним засобом;
- 5) найкраща кава – кава "Нестле".

2. Розрахуйте рівень власної довіри до кожного з тверджень, використавши модель Майстера-Гріна-Галфорда (МГГ). Для цього здійсніть оцінювання власного рівня вираженості чинників (у відсотках), а потім – за формулою, що пропонується моделлю МГГ, розрахуйте коефіцієнт довіри. Порівняйте отримані результати з інтуїтивними оцінками попереднього етапу. Результати занести до табл. 2. Зробіть висновок про переваги, що надає використання моделі.

Аналіз чинників успішності взаємодії

№ з/п	Твердження	Оцінка рівня довіри	Оцінка довіри за моделлю МГГ				Коеф. довіри, К	Відхилення (абс.)
			Д, %	Н, %	Б, %	Р, %		
1								
2								
3								
4								
5								

Методичні рекомендації до виконання завдання 4

Оскільки оцінювання довіри в багатьох випадках здійснюється суб'єктивно, то на її остаточне значення може впливати значна кількість ситуаційних чинників: настроїв, недавні події, наявність попереднього досвіду, ставлення до контексту ситуації та ін. Саме через це оцінювання довіри в першій частині завдання може перебільшуватися або бути напрочуд низькою. Модель оцінювання довіри Майстера-Гріна-Галфорда дозволяє зменшити вплив ситуаційних чинників та зосередитись на об'єктивних засадах довіри, що містяться у поведінці, когнітивних, емоційних та мотиваційних процесах. Ситуаційні чинники й надалі можуть впливати на оцінювання, проте тепер їх дія може людиною усвідомлюватись, а отже, – контролюватись.

Коефіцієнт довіри за моделлю Майстера-Гріна-Галфорда розраховується за формулою:

$$K = \frac{D + N + B}{P}, \quad (1)$$

де Д – достовірність (слова);

Н – надійність (дії);

Б – близькість (емоції);

Р – рівень орієнтації на власні інтереси (мотиви).

Приклад виконання завдання

Оцінювання довіри за моделлю Майстера-Гріна-Галфорда відбувається за складовими, тож визначимо кожну з них для першого повідомлення "висота найвищого дерева на Землі – понад 150 метрів":

"достовірність" – повідомлення містить інформацію, що може бути перевірена в інших джерелах. На сьогоднішній день на Землі немає дерев, що перевищували б 115 метрів. Отже, достовірність = 0 %;

"надійність" – оскільки професійна діяльність партнера пов'язана з деревиною, можливо припустити, що він є компетентним щодо інформації, яку повідомляє, проте, враховуючи, що це перша зустріч, і відсутня інформація про правдивість особи, можна припустити, що надійність такої інформації становить 50 %;

"близькість" – оскільки інформація безпосередньо не пов'язана з предметом угоди і не має прямого впливу на перебіг переговорного процесу, ступінь емоційності можна вважати низьким: 10 %;

"рівень орієнтації на власні інтереси" – інформація має яскраво виражений "сенсаційний" характер, а отже, – ймовірно повідомляється, аби справити враження компетентності та ерудованості в різних суміжних сферах. При цьому корисність цієї інформації для іншої сторони не становить. Отже, рівень орієнтації на власні інтереси – максимальний: 100 %.

Коефіцієнт довіри у такому випадку становитиме:

$$K = (0 \% + 50 \% + 10 \%)/100 \% = 0,6.$$

Ураховуючи те, що значення коефіцієнта довіри може знаходитися в діапазоні від 0 до 3, то отриманий результат свідчить про низький рівень довіри до отриманої інформації.

Завдання 5

За допомогою моделі МГГ здійсніть оцінювання рівня власної довіри інформації, що подана далі. Здійсніть оцінювання складових довіри до інформації за шкалою від 0 до 10, де "0" – складова не проявляється або відсутня, 10 – максимальна вираженість складової. Ситуація:

Дев'ять штатів, розташованих на північному сході Бразилії, відомі бідністю населення, засухами, низьким рівнем розвитку і високим рівнем корупції. На північному сході Бразилії, в регіоні з населенням у 45 млн осіб і площею, що приблизно дорівнює розміру Франції, Німеччини та Іспанії разом узятих, проживає приблизно 1/3 населення Бразилії. З них третина населення живе у злиднях, а ті, у кого є робота в легальному економічному секторі, заробляють приблизно 100 дол. США на місяць – встановлену мінімальну заробітну плату.

Як і багато інших хронічно нерозвинених регіонів світу, ці штати Бразилії відомі поганою організацією державних служб. Неграмотність, дитяча смертність, нерівномірні доходи сильно поширені в цьому регіоні. У 1999 р. 53 з 1 000 дітей вмирали у віці до 1 року, тільки 32 % будинків мали

питну воду та каналізацію, а 27 % дорослого населення були неписьменними. Третина працездатного населення працювала більше 40 годин на тиждень, заробляючи при цьому менше встановленого законом прожиткового мінімуму.

Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 4.

Завдання 6

Здійсніть оцінювання довіри в наведеній ситуації першої сторони переговорів до другої за моделлю довіри ABCD. Запропонуйте другій компанії напрями підвищення рівня довіри до власної діяльності. Ситуація:

– Ми розглянули вашу пропозицію, нам не подобаються такі моменти, як двотижневий термін постачання та неможливість регулювання обсягу замовлення. І ми пропонуємо обговорити дані пункти.

– Ви вважаєте, що два тижні можуть суттєво збільшити ризики? Адже де ще ви зможете знайти постачальників з такою якістю, як у нас? Звичайно, терміни постачання не є нашою перевагою, проте всі інші пункти угоди ми виконуємо достеменно.

– Так, стосовно інших пунктів ми не маємо ніяких претензій. Але два тижні – це той термін, за який ми можемо втратити наших провідних клієнтів, і це дійсно ставить під загрозу існування нашого бізнесу. А минулі затримки виконання замовлення вашою компанією змушують говорити про це, адже якщо ми не зможемо здійснити постачання товарів у повному обсязі – наші оптові закупники матимуть нагоду розірвати укладені з нами угоди.

– На жаль, ми не готові до переговорів на ваших умовах, поступок з нашого боку не буде, тому давайте прийmemo рішення або "так" або "ні".

Методичні рекомендації до виконання завдання 6

Модель довіри ABCD (К. Бланшар, С. Олмстид, М. Лоуренс) містить чотири чинники, що обумовлюють рівень довіри:

Able (компетентність);

Believable (правдоподібність);

Connected (уміння спілкуватися);

Dependable (надійність).

Для оцінювання довіри доцільно визначити рівень кожної зі складових довіри: низький, середній (достатній), високий. Відповідно вибір заходів

щодо підвищення довіри здійснюється, в першу чергу, стосовно тих складових, рівень вираженості яких виявився низьким.

Приклад виконання завдання

Модель довіри ABCD передбачає якісне оцінювання чотирьох складових довіри: компетентності, правдоподібності, вміння спілкуватися, надійності. З точки зору першої компанії, ці складові виглядають так:

компетентність – слід визнати низькою: раніше вже траплялись випадки, коли укладені угоди не виконувалися;

правдоподібність – достатня: в інформації, що повідомляється немає протиріч, випадки повідомлення недостовірної інформації – відсутні;

уміння спілкуватися – низьке: сторона переговорів піклується лише про досягнення власної цілі та не демонструє гнучкість у пошуку взаємовигідного рішення;

надійність – низька: адже вже траплялись випадки невиконання раніше взятих зобов'язань.

Таким чином, підвищити рівень довіри друга сторона в цій ситуації може за рахунок: демонстрації зростання власної компетентності, поліпшення комунікативних умінь та покращення стратегії комунікації, покращення надійності як складової іміджу компанії.

Завдання 7

Здійсніть оцінювання довіри в наведеній ситуації першої сторони переговорів до другої за моделлю довіри ABCD. Запропонуйте другій компанії напрями підвищення рівня довіри до власної діяльності. Ситуація:

– Давайте розглянемо різні сторони питання. Я так розумію, вас не влаштовує не весь пакет пропозицій, а тільки деякі пункти, правильно?

– Ваші пропозиції є настільки привабливими, що виникає питання: "Звідки така щирість?"

– Ми зацікавлені в тому, щоб наш діловий партнер мав стійкі позиції на ринку, а отже, прагнемо сприяти їх зміцненню в межах наших можливостей.

– А нам здається, що щедрість ваших пропозицій має дещо іншу основу, а ви – просто хочете отримати контрольний пакет акцій.

Методичні рекомендації до виконання завдання 7

Під час виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до завдання 6.

Тема 3. Управління емоціями в діловій взаємодії

3.1. Емоції в діловому спілкуванні.

3.2. Базові емоції та їх невербальні ознаки.

3.3. Управління емоційними станами.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [4; 12 – 14; 19].

Мета заняття: формування умінь ідентифікації емоцій в процесі ділової взаємодії, розвиток здатності до керування емоційними станами учасників взаємодії.

Завдання 8

Визначте наміри та емоційні стани учасників комунікації у наступному діалозі. Зробіть прогноз динаміки емоційних станів. Запропонуйте стратегію управління емоціями для другого учасника, що дозволить перевести діалог у конструктивне русло.

Ситуація:

- Ви у черговий раз запізналися до початку наради.
- Так, на жаль, автобус був переповнений, і мені довелося чекати наступного.
- Ми вже обговорили перспективи запропонованого вами проєкту і не знайшли його переваг.
- Давайте я коротко розповім, як він знижує собівартість.
- Думаю, це не має сенсу, ми вже прийняли альтернативний проєкт.

Методичні рекомендації до виконання завдання 8

У діловій комунікації будь-яка інформація повідомляється з певною метою. До цілей комунікації належать:

- 1) отримання інформації;
- 2) виклик стану;
- 3) зміна ставлення;
- 4) прийняття рішення;
- 5) виклик дій.

Емоційні стани значно впливають на характер, прийняття рішень і поведінку людини. У наслідок цього контроль та управління емоціями складають важливий аспект управління результативністю ділової комунікації. Спектр емоційних реакцій є досить широким. Для того, щоб спростити оцінювання емоцій та отримати можливість управляти станами, виділяють

базові емоційні стани. Емоційні стани, властиві їм емоції та адаптивні функції емоційних станів наведено у табл. 3.

Кожний з емоційних станів виконує власну адаптивну функцію. Динаміка зміни емоційних станів обумовлюється природнім коливанням енергії (і тоді стани змінюють один одного послідовно), або ж появою нових стимулів (і тоді поява емоційного стану обумовлюється необхідною адаптивною функцією).

Емоційні стани мають природну тенденцію до циклічної послідовної зміни, що обумовлюється коливаннями енергії та потребою людини в забезпеченні динамічного оцінювання ситуації.

Таблиця 3

Емоційні стани

Стани	Емоції, що супроводжують стан	Адаптивні функції
1) активний позитив	захват, радість, ейфорія	закріплення успішних способів дій
2) пасивний позитив	спокій, комфорт, розслаблення	задоволення потреб
3) активний негатив	гнів, злість, невдоволення	оперативне усунення загроз
4) пасивний негатив	печаль, нудьга, смуток, депресія	усвідомлення потреб
5) інтерес	зацікавленість, пильність, уважність	активізація пошуку
6) ухвалення рішення	порівняння альтернатив, вибір	розв'язання проблем

Завдання управління емоційними станами іншої людини полягає у визначенні цільового стану (до якого необхідно перевести співрозмовника з огляду на мету комунікації), пропозиції щодо можливих засобів реалізації адаптивної функції та подальшої зміни власного емоційного стану у напрямі цільового стану.

Приклад виконання завдання

Намір 1-го учасника: вербальна поведінка учасника спрямована на те, аби викликати відчуття провини у співрозмовника та змусити змінити поведінку. Отже, головна мета – виклик дії (змусити змінити поведінку та більше не запізнюватись), проміжна – зміна стану.

Намір 2-го учасника: зміна ставлення (припинити емоційний тиск).

Емоційний стан 1-го учасника: вираження невдоволення – активний негатив.

Емоційний стан 2-го учасника: комфортний, спокійний стан – пасивний позитив.

Природна тенденція зміни емоціонального стану для 1-го учасника: перехід до пасивного негативу (відповідно до тенденції зміни емоційних станів у табл. 3).

Природна тенденція зміни емоціонального стану для 2-го учасника: перехід до активного негативу (відповідно до тенденції зміни емоційних станів у табл. 3).

Оптимальні емоційні стани для досягнення мети 1-го учасника:

1-ий – пасивний негатив (він надає першому учаснику змінити агресивно-наступальну поведінку, що викликає опір, на привертання уваги до існуючої проблеми: систематичних запізнь);

2-ий – пасивний негатив (він надає другому учаснику можливість зрозуміти засмученість першого та можливість усвідомити її причини).

Оптимальні емоційні стани для досягнення мети 2-го учасника:

1-ий – пасивний негатив (у цьому стані перший учасник припинить звинувачення на адресу першого);

2-ий – пасивний негатив (у цьому стані другий учасник не буде проковувати подальшу агресію з боку першого і буде відповідати його уявленням про людину, що усвідомила проблему.

Стратегія управління емоціями для другого учасника: переведення першого в пасивний негатив ("Мені здається, я розумію важливість проблеми, що виникла...") – потім перехід до інтересу ("Чи можна в цій ситуації щось змінити?"), та перехід до прийняття рішення ("Якщо вирішення цієї проблеми важливе для нас, то чи можна спробувати..."), що є оптимальним для прийняття рішення щодо зміни ставлення.

Завдання 9

Визначте наміри та емоційні стани учасників комунікації у наступному діалозі. Зробіть прогноз динаміки емоційних станів. Запропонуйте стратегію управління емоціями для другого учасника, що дозволить перевести діалог у конструктивне русло.

Ситуація:

– Хто займається контактами з постачальниками?

– Сергєєв.

– До яких пір триватиме це неподобство?

– Ну, мабуть, поки він не піде на підвищення.

– А недотримання термінів постачань сировини він із собою забере?

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

Під час виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до завдання 8.

Тема 4. Конфлікти у діловій взаємодії та шляхи їх подолання

4.1. Поняття, структура та функції конфлікту.

4.2. Підходи до подолання конфліктів.

4.3. Навички комунікації в конфлікті.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [4; 5; 8; 21].

Мета заняття: узагальнити уявлення про стратегію і тактику поведінки в конфлікті. Сформувані уміння аналізу конфлікту і визначення шляхів його вирішення.

Завдання 10

Проаналізувати ситуацію. Визначити структурні елементи конфлікту між: 1) майстрами; 2) майстрами та бригадами. Запропонувати стратегію розв'язання конфлікту.

У бригадах, які працюють вахтовим методом, склалася така ситуація: бригада приїжджає на перезміну, її завдання – прийняти майданчик від попередньої бригади. Знову прибулі обходять майданчик і зауважують – сміття не прибране, – попередня зміна пояснює це нестачею часу. Нова зміна прибирає за ними. При цьому, після завершення роботи, вони також залишають новій зміні купу сміття, на що прибула зміна дивується, мовляв наша купа була меншою. У такий спосіб щораз винуватцем вважають іншу зміну. У результаті групи конфліктують із майстрами, майстри – між собою.

Методичні рекомендації до виконання завдання 10

Структурний підхід до подолання конфлікту заснований на системному уявленні про конфлікт, що виникає внаслідок взаємодії п'яти структурних елементів конфліктної ситуації. Він передбачає визначення змісту цих п'яти базових структурних елементів конфліктної ситуації та подальшу зміну будь-яких з них. Оскільки конфлікт існує лише за умови балансу між елементами, то будь-яка їх зміна або усунення будь-якого з них приведе до зміни напруження в конфлікті чи навіть до його зникнення. Відповідно стратегія розв'язання конфлікту полягає у виявленні структурних

елементів конфлікту, що найбільшою мірою піддаються зміні, та подальшому цілеспрямованому впливу на них.

Структурні елементи конфлікту:

1. Сторони конфлікту – це люди, що знаходяться в стані конфлікту або підтримують тих, хто конфліктує.

2. Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

3. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості тих, хто конфліктує.

4. Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують людей до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

5. Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі.

Приклад виконання завдання

1. Сторони конфлікту: майстри бригад, робітники бригад.

2. Предмет конфлікту: сміття, що заважає виконанню робіт.

3. Образ конфліктної ситуації: сміття на майданчику – це наслідок дій іншої бригади.

4. Мотиви конфлікту: мінімізація зусиль і відповідальності, справедливність, повага, визнання.

5. Позиції конфліктуючих сторін: звинувачення на адресу протилежної сторони.

Стратегія вирішення: відмовитися від звинувачень; спільними діями усунути предмет конфлікту; виокремити час у кінці зміни на прибирання сміття; контролювати виконання.

Завдання 11

Проаналізувати ситуацію, наведену у завданні 10. Визначити структурні елементи конфлікту між майстрами та бригадами. Запропонувати стратегію розв'язання конфлікту.

Методичні рекомендації до виконання завдання 11

Конфлікт між майстрами та бригадами є наслідком конфлікту між майстрами бригад. Розв'язання конфлікту між майстрами та бригадами слід здійснювати за методичними рекомендаціями до завдання 10.

Тема 5. Профайлинг у діловій взаємодії

5.1. Поняття та сутність профайлингу.

5.2. Метапрограмний профайлинг.

5.3. Технології та інструменти профайлингу.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [5; 8; 11; 13; 14; 19].

Мета заняття: формування вмінь здійснювати оцінювання психологічних особливостей бізнес-партнера та створення його метапрограмного профілю.

Завдання 12

Визначити провідні метапрограми керівника. Побудувати його метапрограмний профіль на основі метапрограмного аналізу інтерв'ю керівника. В інтерв'ю керівник офіційного представництва Нісан в Україні Андрій Нестеренко повідомив:

"Ми є однією з небагатьох компаній, що належать виробникові. Ми молоді, тому у компанії є шанс реалізувати той досвід, ті перевірені бізнес-ідеї, які вже працювали і продовжують працювати у "Ніссан" у всьому світі, на ринку, що розвивається, яким є Україна.

Ми швидко реагуємо на зміни в автомобільній моді і спільними зусиллями прагнемо знайти спосіб утриматися на гребені хвилі. Демократизм у відносинах між персоналом компанії дозволяє реалізувати потенціал кожного. Ми прагнемо до постійного розвитку і підтримуємо один одного. Ми не боїмося помилок, оскільки бачимо в них прекрасну можливість навчитися чому-небудь корисному.

Автомобіль, який мені подобається найбільше, це *Nissan X-Trail*. Він такий же невибагливий, як і його попередники, але має і вагому перевагу: дозволяє використати різні види палива.

Головним в роботі я вважаю послідовність рішень, які приймаються для розвитку бренда. Бренд має бути зрозумілий для споживачів, і образ цього бренда має бути сформований в уяві споживачів. Якщо цей образ буде чітким, і якщо він відповідатиме поставленим цілям, тоді це позитивно позначатиметься на розвитку і просуванні бренда".

Методичні рекомендації до виконання завдання 12

Сучасним інструментом швидкого збирання інформації про поведінкові особливості ділового партнера є метапрограмний аналіз. Базуючись

на припущенні, що поведінкові особливості людини пов'язані з частотою появи в мовленні певних мовних зворотів та особливостей, визначення домінуючих поведінкових тенденцій здійснюється за допомогою аналізу їх проявів у мові ділового партнера.

До основних метапрограм належать:

1. Тип взаємодії з середовищем (активний або рефлексивний).
2. Тип мотивації ("до" або "від").
3. Тип референції (внутрішня або зовнішня).
4. Масштаб (глобальний або специфічний).
5. Фокус уваги ("сам" або "інший").
6. Відмінності ("те ж саме", "те ж саме з відмінністю", "революційний тип").
7. Можливості або процес.
8. Провідний сенсорний канал, переконливі чинники (візуальний, аудіальний, кінестетичний).

Опис метапрограм:

1. Проактивний – енергійний, прагне постійно перетворювати зовнішній світ, контактний, надає перевагу спілкуванню над самотністю, схильний до лідерства (у мові зустрічаються звернення від першої особи, дієслова в дійсному стані. Типові мовні звороти: "Я йду", "Я роблю", "Я досягаю").

Рефлексивний – схильний до пояснень подій, що відбулися, самозаглиблення, аналізу, віддає перевагу самотності, ведений (у мові часто використовуються: опис ситуації від третьої особи, дієслова в пасивному стані. Типові мовні звороти: "Можливо, мені прийдеться", "Так сталося, що..." "Про мене", "До мене").

2. "Від" – перераховує мінуси, недоліки, проблеми, від яких, із його точки зору, потрібно позбавитися (у мові виражається подібні обороти: "Не хочу скандалів, маленької зарплати, низького соціального статусу").

"До" – перераховує плюси, завдання, досягнення, до яких, із його точки зору, потрібно прийти (у мові: "Доброзичливий колектив, адекватна оплата, зростання професіоналізму").

3. Внутрішня референція – вважає, що істина знаходиться в ньому самому, що він єдиний здатний правильно оцінити процеси, що відбуваються навколо нього.

Зовнішня референція – вважає, що істину здатні висловлювати близькі, батьки, начальник тощо, але не він сам. Правильну оцінку подій, що відбуваються навколо нього, здатні дати тільки оточуючі.

4. *Глобальний* – прагнення в загальних категоріях міркувати про те, що відбувається, легко узагальнювати факти.

Специфічний – увага до деталей, перерахування дрібниць.

5. *Сам* – у центрі уваги особа того, що говорить, його судження і погляди на світ.

Інший – у центрі уваги проблеми оточення, їх судження і погляди на світ.

6. *Теж саме* – повна схожість того, що робив раніше, з тим, що робить сьогодні і хоче робити в майбутньому.

Те ж саме з відмінністю – повільний прогрес, помірна конструктивна зміна.

Революційний тип – багатократна, різка, стрибкоподібна зміна діяльності.

7. *Можливості* – перерахування нових шляхів і варіантів, можливих в ситуації, що описується ("Можу вчитися, їздити у відрядження, спілкуватися з різними людьми").

Процес – систематичне, впорядковане перерахування дій ("Прийшов на роботу, отримав інструкції, подзвонив комусь, вирішив це, пішов на обід").

8. *Провідний сенсорний канал*: визначається за ключовими словами – словами, що характеризують звичний спосіб сприйняття інформації та її оброблення (табл. 4).

Таблиця 4

Переважні слова і вирази людей з метапрограмами "Візуальний", "Аудіальний" і "Кінестетичний"

<i>Візуальний</i>	<i>Аудіальний</i>	<i>Кінестетичний</i>
Заглянути всередину	Озвучити	Досліджувати
Показати	Роз'яснити	Дати відчути
Подивитися	Поговорити	Відчути
Розглянути	Передзвонити	Повернути

Приклад виконання завдання

Домінуюча метапрограма визначається за вербальними ознаками, що мають переважаючу частоту появи в тексті.

1. Тип взаємодії з середовищем: активний (переважають займенники першої особи, дієслова в дійсному стані).

2. Тип мотивації: "до" (у тексті наводиться опис цілей, які прагне досягти компанія та особисто її представник).

3. Тип референції: внутрішня (відсутні посилання на зовнішні експертні джерела оцінок, у тексті є звороти на кшталт "я вважаю", що свідчать про внутрішнє джерело референції).

4. Масштаб: глобальний (велика кількість узагальнень: "демократизм у відносинах", "прагнемо постійного розвитку", "швидко реагуємо" тощо та згадування про стратегічні цілі; несхильність до деталізації).

5. Фокус уваги: "сам" (наводиться опис бачення ситуації особою, яка повідомляє інформацію. Погляди інших людей окремо не згадуються).

6. Відмінності: "те ж саме з відмінністю" (наводиться опис тенденції до змін у діяльності, проте ці зміни не є радикальними, а пов'язані з попередньою діяльністю).

7. Можливості або процес: процес (переважає опис дій, що виконуються. У меншій кількості в тексті подано можливості, що виникають в компанії та під час виконання роботи).

8. Провідний сенсорний канал: візуальний (переважають візуальні метафори ("на гребені хвилі", "прекрасна можливість") та предикати, що вказують на візуальний канал отримання інформації ("бачимо", "образ", "чіткий").

Завдання 13

Проаналізуйте провідні метапрограми відомого бізнесмена та письменника Ігора Манна за фрагментом з його роздумів про клієнтоорієнтованість. Побудуйте його метапрограмний профіль. Результати занести до табл. 5.

"Чи готова ваша компанія провести наступний експеримент – дарувати значущі подарунки всім покупцям, які висловлять скаргу і зауваження?

Причому дана акція повинна широко рекламуватися (щоб клієнти про неї знали), а процедура подачі скарги – бути максимально простою (не вимагати від клієнтів особливих зусиль і витрат часу). 95 % учасників моїх семінарів та лекцій тут же починають доводити, що це неможливо!

Компанія збанкрутує або принаймні втратить досить багато грошей. Адже скарги підуть річкою!

... Лише кілька компаній або практикують щось подібне у своїй діяльності, або збираються піти на цей експеримент, або вже провели його.

Якщо ви не готові на таку авантюру, то забудьте казки про клієнтоорієнтованість – ви просто ігноруєте потреби клієнта і вам не місце в майбутньому. Принаймні я хочу в це вірити, перебуваючи на позиції клієнта".

Метапрограмний профіль працівника

Метапрограми	Домінуюча метапрограма
1. Активний – рефлексивний	
2. Мотивація "до" – "від"	
3. Референція внутрішня – зовнішня	
4. Масштаб глобальний – специфічний	
5. Фокус уваги "сам" – "інші"	
6. "Те ж саме", "те ж саме з відмінністю", "революційний тип"	
7. Можливості – процес	
8. Провідний сенсорний канал: В – А – К	

Методичні рекомендації до виконання завдання 13

Під час виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 12.

Тема 6. Маніпуляції, обман та способи їх виявлення

- 6.1. Джерела, механізм та форми обману у бізнесі.
- 6.2. Розпізнавання обману.
- 6.3. Маніпуляції та їх попередження.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [9; 11; 13; 14].

Мета: формування умінь і навичок ділової взаємодії: умінь ідентифікації мети комунікації; визначення достовірності інформації; оволодіння засобами протидії обману та маніпуляціям.

Завдання 14

Визначити головну мету ініціатора комунікації та види маніпуляційних запитань, що ним застосовані. Запропонувати засоби, що можуть бути застосовані для подолання цих маніпуляцій.

Ситуація:

- Ви вперше в нашому автосалоні?
- Так, я лише недавно в цьому місті й, дійсно, вперше завітав до вашого автосалону.
- То тоді мабуть вам цікаво ознайомитися з нашими кращими пропозиціями чи ви бажаєте обрати автівку для якихось певних цілей?

– Мені б хотілось спробувати, як буду відчувати себе за кермом ось цієї малолітражки в міському циклі.

– Гарний вибір. Проте чи дійсно ви впевнені, що ваш імідж солідної та успішної людини повинна доповнювати саме малолітражка?

– Моєму іміджу вона ніяк не зашкодить, адже майже ніхто не знає на чому і як я пересуваюся містом.

– То може нарешті настав час, щоб про це почули, а головне – побачили всі?

Методичні рекомендації до виконання завдання 14

У процесі комунікації учасники можуть прагнути досягнути якусь одну основну або ще кілька допоміжних цілей. Маніпулятивні техніки застосовуються для того, щоб приховати головну мету від співрозмовника, отримати його ресурс, рішення чи дію опосередковано, як правило з меншими витратами власних ресурсів. Визначення основної мети дозволяє краще зрозуміти очікування ділового партнера, а також надає можливість з'ясувати, чи не суперечить його мета власним цілям. Правильно проведене визначення цілей сприяє підвищенню ефективності взаємодії, а у разі виявлення протиріч – сприяє їх з'ясуванню та швидкому усуненню.

Метою маніпуляцій як правило є виклик певних дій, для чого може використовуватися техніка маніпулятивного впливу постановкою запитань. Питання дозволяють направляти комунікацію в потрібному руслі та отримувати різні результати. Основні типи запитань і їхні цілі застосування подано в табл. 6.

Таблиця 6

Типи та цілі запитань

Тип запитань	Мета	Приклад
1	2	3
Закриті	Накопичення згоди	– Ви зацікавлені в цьому проєкті?
Відкриті	Отримання інформації	– Які переваги цього варіанта?
Прямі	Стимулювання очікуваної відповіді	– Достовірна інформація коштує дорожче?
Альтернативні	Звуження пошуку альтернатив	– Вам більше подобається варіант А або Б?
Риторичні	Викликати певну реакцію	– Чи варто бажати кращого?
Контрольні	Перевірка досягнутого розуміння	– Кому ви доручите виконання цього завдання?

1	2	3
Перевірка компетентності	Дискредитація статусу партнера	– Ви провели аналіз структури інвестицій?
Демонстрація знань	Самоствердження	– Яка модель оцінювання інвестицій буде оптимальною?
Переключення теми	Переведення фокусу уваги в сферу своїх інтересів	– На чому заснована ваша впевненість? І як ви стали впевненою людиною?
Провокаційні	Дискредитація через протиріччя в мові	– Адже ви говорили про рентабельність, а тепер – про справедливість?

З'ясування того, чи є комунікація маніпулятивною, базується на визначенні цілей сторін, а також того, чи є ці цілі відомими іншій стороні. У випадку, якщо ціль комунікації полягає у виклику певних дій іншої сторони, проте сама ціль не повідомляється – можна стверджувати про наявність маніпуляції. Маніпуляція не завжди є чимось негативним: часто вона дозволяє економити час та ресурси, які необхідно було б витратити на введення іншої сторони в курс справи. Проте, маніпуляція може й шкодити інтересам протилежної сторони – і в цьому випадку виникає потреба її своєчасного виявлення та нейтралізації.

Виявивши мету маніпулятора, її шкідливі наслідки та засіб її реалізації, слід визначити заходи, що забезпечили б слідування власним цілям. Для цього можуть бути використані такі техніки протидії маніпуляціям, як:

моніторинг емоцій – відслідковування власного емоційного стану для недопущення впливу на прийняття рішення емоцій, що не мають безпосереднього відношення до проблемної ситуації, яка вирішується;

психологічне самбо – неодноразове повторення власної позиції для зменшення тиску маніпулятора, його виснаження, що призведе до його відмови від деструктивних дій;

конструктивна критика – переведення бесіди до взаємовигідного конструктивного діалогу;

цивілізована конфронтація – проголошення власної позиції та інтересів, а також можливих санкцій у разі їх порушення, для недопущення присвоєння іншою стороною наявних власних ресурсів.

Приклад виконання завдання

Визначення головної мети ініціатора комунікації слід здійснювати поетапно, здійснюючи аналіз його намірів у кожній із застосованих мовних

технік та фраз. Види застосованих технік та цілі для зручності наведемо в табл. 7.

Узагальнюючи цілі ініціатора комунікації, слід констатувати, що його головною метою є прийняття рішення співрозмовником щодо купівлі більш дорогої моделі авто, аніж та, яку він сподівався купувати на початку. Виходячи з того, що ця мета суперечить інтересам покупця, а маніпуляції продавця спрямовані на зміну точки зору клієнта, техніки протидії маніпуляціям, що можуть бути результативно застосовані в цій ситуації – це психологічне самбо та конструктивна конфронтація.

Таблиця 7

Аналіз технік та цілей маніпуляції

Аналізований текст	Застосована техніка	Мета застосування техніки
– Ви вперше в нашому автосалоні?	Закрите запитання	Накопичення згоди
– То тоді мабуть вам цікаво ознайомитися з нашими кращими пропозиціями чи ви бажаєте обрати автівку для якихось певних цілей?	Альтернативне запитання	Спрощення та обмеження вибору
– Гарний вибір. Проте чи дійсно ви впевнені, що ваш імідж солідної та успішної людини повинна доповнювати саме малолітражка?	Переключення теми	Переведення фокусу уваги на власні інтереси (продати дорожчу автівку)
– То може нарешті настав час, щоб про це почули, а головне – побачили всі?	Пряме питання	Стимулювання очікуваної відповіді

Використання технік протистояння маніпуляціям дозволяє відстоювати власну точку зору та власні інтереси й не дозволяти співрозмовнику переводити розмову в іншу площину, що є не вигідною та непринятною.

Завдання 15

Визначити головну мету ініціатора комунікації та види маніпулятивних запитань, що ним застосовані. Запропонувати засоби, що можуть бути застосовані для подолання цих маніпуляцій.

Ситуація:

- Ви добре себе почуваете?
- Так, а чому ви про це питаєте?

- Я прагну переконатися, що ви спроможні сприйняти новину, яку я збираюсь вам повідомити.
- І що ж це за новина?
- Це дуже важлива новина як для вас, так і для всього нашого бізнесу.
- Невже скасували податки?
- Ніколи не вгадаєте! Адже ця новина стосується глибинних процесів, що створюють успіх!
- Ви на своєму городі знайшли нафтове родовище?
- Краще! Я знайшов оптового покупця, що може вирішити всі наші проблеми зі збутом продукції, і готовий вас з ним познайомити!

Методичні рекомендації до виконання завдання 15

Для виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 14.

Тема 7. Ділові переговори

7.1. Поняття та роль ділових переговорів.

7.2. Види ділових переговорів.

7.3. Забезпечення ділових переговорів.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [4; 6; 16; 17].

Мета заняття: формування умінь та навичок проведення ділових переговорів; оцінювання ділових якостей та інтересів партнера; формування бази для проведення ділових переговорів; оволодіння інструментарієм, що застосовується у переговорному процесі.

Завдання 16

Визначте вид переговорів та комунікативний стиль, що застосовує кожний з учасників діалогу. Діалог у кабінеті чиновника:

Відвідувач (П): Ми хочемо попросити вас надати землю під будівництво супермаркету.

Чиновник (Ч): Що плануєте продавати?

П: Товари народного споживання. Вони важливі для людей, і ми маємо досвід такої роботи.

Ч: Розкажіть докладніше.

П: Ми працюємо з 2000 року у багатьох регіонах і у нас є багатий досвід, багато відгуків. У нас гнучка система реагування на запити клієнтів.

Ч: А в нашому регіоні?

П: Поки не було досвіду.

Ч: От коли наберетеся досвіду, тоді й приходьте.

Методичні рекомендації до виконання завдання 16

Обрання методу, що буде використано в процесі проведення переговорів, за Р. Фішером та У. Юрі обумовлюється його відповідністю трьом критеріям:

він повинен привести до розумної угоди, якщо таке взагалі можливо;

він повинен бути ефективний;

він повинен поліпшити або принаймні не зіпсувати відносини між сторонами.

Найбільш поширеними є два способи побудови переговорного процесу: позиційний торг – коли сторони окреслюють певні контури власних інтересів, а потім послідовно рухаються назустріч, змінюючи власні позиції, та приходять до обопільно прийнятного рішення (має два різновиди: м'які переговори – передбачають систему послідовних поступок, та жорсткі переговори – передбачають боротьбу та суперництво у відстоюванні власних позицій); принципові переговори – сторони окреслюють спільний очікуваний результат, а потім – шукають шляхи, що ведуть до його отримання.

1) особистий стиль ведення переговорів;

2) цілі та очікування;

3) правила й обов'язкові вимоги;

4) відносини;

5) інтереси протилежної сторони;

6) важелі впливу.

Досягнення цілей у процесі взаємодії здійснюється за рахунок застосування у спілкуванні певного комунікативного стилю. Під комунікативними стилями спілкування мають на увазі способи взаємодії особин один з одним у процесі спілкування. Основними є:

1. Домінантний – передбачає збільшення ролі в спілкуванні одних членів групи за рахунок зменшення ролі інших.

2. Драматичний – заснований на збільшенні емоційної складової в процесі спілкування.

3. Спірний – застосовується в суперечках, дискусіях, має агресивний характер.

4. Заспокійливий – має на меті зняття напруженості під час спілкування.

5. Вражаючий – основне завдання полягає у тому, аби справити враження, створити ефект.

6. Точний – педантичний підхід не дозволяє повідомляти помилкову інформацію. Послідовний, детальний.

7. Уважний – передбачає прояв інтересу до предмета розмови.

8. Натхнений – відрізняється невластивою для ділового спілкування жестикуляцією. Найчастіше використовуються невербальні прийоми: погляд спрямований прямо в очі партнеру, копіюються його рухи тощо.

9. Дружній – характерний всіляким заохоченням самого процесу спілкування з боку партнера.

10. Відкритий – заснований на вираженні своєї позиції, навіть якщо вона йде в розріз з позицією партнера. Передбачає природну поведінку, обмежену тільки нормами моралі.

Приклад вирішення завдання

Вид ділових переговорів визначається за відповідністю їх змісту критеріальним ознакам. В наведеному діалозі лише одна зі сторін намагається продемонструвати здатність домовлятися, а інша – не зацікавлена в зміні власної позиції. Отже, це жорсткі переговори.

Перший учасник діалогу поводить себе природньо, спокійно висвітлюючи переваги власної позиції та робить пропозиції. Отже, стиль, що ним демонструється – це відкритий.

Другий учасник – керує ходом бесіди, збирає інформацію та демонструє зверхнє ставлення до співрозмовника. Отже, стиль, що ним демонструється – домінантний.

Завдання 17

Визначте вид переговорів та комунікативний стиль, що застосовує кожний з учасників діалогу. Діалог торгового представника (ТП) із закупівельником (З):

ТП: Я вам хочу запропонувати наш продукт. Перед вами наша комерційна пропозиція.

З: Так.

ТП: Для початку ми вам запропонуємо наші базові стартові умови, але, якщо попрацюємо три місяці, то відстрочку збільшимо.

З: Продовжуйте.

ТП: Ми можемо ще й знижку дати, просування.

З: Так-так.

ТП: А ще – безкоштовна доставка.

Завдання 18

У ситуації, що наведена в завданні 16, запропонувати другому учаснику заходи щодо переведення діалогу до принципів переговорів. Використати для цього принципи гарвардського підходу до проведення ділових переговорів.

Методичні рекомендації до виконання завдання 18

Принципові переговори надають найбільше можливостей щодо реалізації взаємовигідної взаємодії та дозволяють зменшити вплив маніпулятивних чи деструктивних технік. Застосування гарвардського підходу до проведення ділових переговорів передбачає дотримання в процесі підготовки та здійснення переговорів чотирьох принципів ефективної комунікації. Принципи гарвардського підходу до проведення переговорів:

інтереси – зосередитися на інтересах, а не на позиціях;

варіанти – перш ніж вирішити, що робити, окреслити коло можливостей;

критерії – наполягати на тому, щоб результат базувався на якійсь об'єктивній нормі;

люди – зробити розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів.

Приклад рішення завдання

Другий учасник переговорів може перевести комунікацію у більш конструктивне русло, якщо здійснить такі дії відповідно до принципів гарвардського підходу до проведення переговорів:

інтереси – учасник говорить лише про власні інтереси та власну позицію, при цьому залишає поза увагою інтереси чиновника та держустанови. Отже, учаснику доцільно зосередитися на можливих інтересах іншої сторони: збільшення надходжень до місцевого бюджету, зростання рівня якості життя населення, полегшення задоволення певних соціальних потреб тощо. Це можна зробити у формі запитань: "Чи буде для вашої установи цікавим збільшення надходжень до місцевого бюджету, якщо нам вдасться реалізувати наш проєкт?";

варіанти – виходячи з ймовірних інтересів першої сторони, доцільно сформулювати декілька пропозицій стосовно їх задоволення: "Ми можемо перераховувати 10 % прибутку в місцевий бюджет та 5 % спрямовувати на розвиток благоустрою навколишніх територій, або можемо спрямовувати 15 % на цільові програми, що є зараз актуальними. Який з варіантів для вас є більш привабливим?";

критерії – стосовно ситуації, об'єктивність буде полягати в пошуку засад оцінювання актуальності потреби населення. Тож, другому учаснику доцільно було б навести інформацію щодо чисельності населення, що мають потреби у відкритті супермаркету, а також доцільно запитати, що саме для іншої сторони є критеріями покращення забезпечення населення продуктами споживання;

люди – можливо в цій ситуації негативна реакція чиновника на пропозицію обумовлена якимись особистими проблемами або переживаннями. Тож, його останню фразу не слід розглядати як завершення діалогу, а лише як привід відділити особисті проблеми чиновника та суспільну потребу у відкритті супермаркету, й доцільним буде констатувати його стурбованість та уточнити пропозицію: "Звичайно, наявність досвіду значно спрощує досягнення цілі, проте не зменшує актуальність потреби у споживачів. Тож ми могли б допомогти їм вирішити цю проблему".

Завдання 19

У ситуації, що наведена в завданні 17, запропонувати другому учаснику заходи щодо переведення діалогу до принципів переговорів. Використати для цього принципи гарвардського підходу до проведення ділових переговорів.

Методичні рекомендації до виконання завдання 19

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 18.

Змістовий модуль 2. Управління взаємодією із зацікавленими сторонами

Тема 8. Управління взаємодією з клієнтами

8.1. Цілі та особливості взаємодії з клієнтами.

8.2. Підготовка до роботи з клієнтами.

8.3. Технології продажів.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [4; 6; 15; 18].

Мета заняття: формування умінь і навичок ділової комунікації: уміння ідентифікувати потреби клієнта; уміння визначати тип заперечення; уміння інформаційно задовольняти заперечення.

Завдання 20

Компанія "Натуральний продукт" займається переробкою фруктів та випуском лінійки натуральних фруктових соків: "Вишневий", "Апельсин", "Виноградно-яблучний", "Мультивітамін". Її продукція виготовляється з натуральної сировини, фасується в герметичну упаковку, відповідає міжнародним стандартам якості та ціну, дещо вищу за середню на ринку, і продається в кількох мережах супермаркетів. Широких маркетингових компаній не проводилось, а отже, торгова марка є впізнаваною лише в межах домашнього регіону. У планах керівництва компанії є нарощування обсягів продажів, для чого мають бути залучені нові торгові мережі – як місцеві, так і в інших регіонах. Компанія має гнучкі можливості щодо зміни розмірів партій продукції, що випускається, а отже, для випуску навіть великих партій термін виробництва не перевищує 1 тиждень. Проте власної транспортної служби на підприємстві немає. Термін придатності усіх соків складає 3 місяці. Втім, обмеженість площі складських приміщень не дозволяє зберігати більш ніж двотижневий запас готової продукції. Для забезпечення своєчасного транспортування необхідна передоплата послуг транспортної компанії. У разі ритмічного надходження замовлень, зменшуються переплати персоналу за невідпрацьований час, а отже – з'являється можливість надати знижку закупівельним організаціям до 5 %.

Мережі супермаркетів, на відміну від дрібних торгових точок, мають власні транспортні служби, зацікавлені в широкому асортименті продукції, орієнтовані на закупівлю великих партій продукції, прагнуть отримати якісну продукцію за прийнятними оптовими цінами. Також пріоритетною умовою укладання угоди є можливість варіювати розмір замовлення залежно від поточного попиту на товар та сезонності.

Підготувати ділову пропозицію компанії щодо продажу її продукції з урахуванням інтересів власників великих торгових мереж. Результати оформити у вигляді таблиці (табл. 8).

Методичні рекомендації до виконання завдання 20

Підготовка ділової пропозиції містить збирання та систематизацію інформації щодо:

- а) асортименту;
- б) умов реалізації;
- в) переваг;
- г) недоліків пропозиції.

Ділова пропозиція

<i>Асортимент</i>	
1) назва	
2) основні властивості	
3) сфери застосування	
4) вигоди	
<i>Умови реалізації</i>	
1) строки надання послуг	
2) гарантії	
3) умови та види оплати	
4) знижки	
<i>Переваги</i>	
<i>Недоліки</i>	

Асортимент містить визначення:

1) назв кожної з номенклатурних позицій (перелік товарів чи послуг, що будуть надаватися);

2) основних властивостей товарів чи послуг (вага, термін придатності, швидкість, точність, віддаленість тощо);

3) сфери застосування (перелік сфер, у яких товар чи послуга можуть бути затребувані);

4) вигоди (для клієнтів, у разі користування товаром чи послугою, що пропонуються).

Умови реалізації містять інформацію щодо:

1) строків надання послуг;

2) гарантій (встановлення ситуацій та видів відшкодування, якщо якість послуги або результат її застосування не задовольнятиме клієнта);

3) умови (передоплата, оплата частинами, оплата після отримання результату) та види оплати (готівкою, безготівковий розрахунок, бартер);

4) знижки (умови, за яких ціну на послугу буде зменшено, а також види знижок).

Переваги (особливості пропозиції, що є привабливими та цінними для потенційного клієнта)

Недоліки (особливості пропозиції, що не відповідають потребам потенційного клієнта).

Приклад виконання завдання

З огляду на те, що ділова пропозиція має містити інформацію, яка відповідала б інтересам клієнта, для великих торгових мереж ділова пропозиція буде виглядати таким чином (табл. 9):

Таблиця 9

Ділова пропозиція

<i>Асортимент</i>	<i>Складові пропозиції</i>
1) назва	Натуральні фруктові соки "Вишневий", "Апельсин", "Виноградно-яблучний", "Мультивітамін"
2) основні властивості	Відповідність стандартам якості, з натуральної сировини, герметична упаковка
3) сфери застосування	Харчування
4) вигоди	Можливість замовлення партії продукції змінного обсягу
<i>Умови реалізації</i>	
5) строки надання послуг	Виконання замовлення – до 1 тижня, термін зберігання на складі – до двох тижнів
6) гарантії	Покриття у повному обсязі можливих збитків, що регулюється процедурою відповідно до чинного законодавства
7) умови та види оплати	Передоплата транспортних послуг
8) знижки	Залежно від ритмічності закупівель – знижка до 5 %
<i>Переваги</i>	Продукція високої якості, можливість змінювати розмір замовлення, однотижневий термін реалізації замовлення
<i>Недоліки</i>	Передоплата транспортних послуг, необхідність забезпечення ритмічності замовлень

Завдання 21

Використовуючи текст завдання 20, сформулювати ділову пропозицію компанії-виробника власникам дрібних торгових точок.

Завдання 22

Сформулювати гіпотезу щодо потреб клієнта за його запитом. Запропонувати питання для перевірки висунутої гіпотези.

Запит клієнта: "Чи є у вас шкіряні сумки?"

Методичні рекомендації до виконання завдання 22

Основні потреби, що намагаються задовольнити люди під час купівлі будь-яких товарів, можуть бути подані у вигляді акроніму ТАНКІ:

Т – тривожність. Важливими є безпека та відсутність ризиків;

А – жадібність. Важливими є економія та вигоди;

- Н – новинки. Важливими є новизна та задоволення цікавості;
- К – комфорт. Важливими є зручність, економія часу;
- І – імідж. Важливими є престиж та статус.

Приклад виконання завдання

Оскільки не завжди можна зрозуміти істинну потребу клієнта за його першим запитом, як правило доцільним є зробити припущення щодо можливої актуальної потреби (чи можливих потреб) та задати уточнювальні запитання. Для визначення потреби клієнта може бути застосована модель ТАНКІ. З переліку п'яти основних потреб шляхом послідовного перебору обирається та (або ті), що ймовірно стоїть за зверненням клієнта. Відповідно, питання для перевірки має містити вказівку на ті властивості товару, що відповідають основним критеріям потреби.

Наприклад, запит клієнта не містить прямих вказівок на тривожність. Прагнення зекономити та запит на новизну в ньому також відсутні. А от потреби в комфорті та підтриманні іміджу в цій ситуації однаково ймовірні.

Отже, гіпотеза щодо потреб: актуальними потребами можуть бути потреба в комфорті та потреба в іміджі. Для перевірки гіпотези потрібно сформулювати питання, що дозволяє отримати від клієнта додаткову інформацію:

– Вам для повсякденного використання чи під якийсь певний одяг з вашого гардеробу?

Завдання 23

Сформулювати гіпотези щодо потреб клієнтів за їх запитами.
Запропонувати питання для перевірки гіпотез.

Результати оформити у вигляді таблиці (табл. 10).

Таблиця 10

Потреби клієнтів

Висловлювання	Потреба	Питання для перевірки
1	2	3
1. Чи є у вас шкіряні сумки?		
2. Який гарантійний термін у цього обладнання?		
3. Що можете порекомендувати для швидкого виведення застарілих плям?		
4. Яка з моделей споживає менше електроенергії?		

1	2	3
5. Чим ця модель відрізняється від попередньої?		
6. Який гарантійний термін у цього обладнання?		
7. Що можете порекомендувати для швидкого виведення застарілих плям?		
8. Яка з моделей споживає менше електроенергії?		

Завдання 24

Визначити вид заперечення, що застосований клієнтом, та застосувати до заперечення клієнта реагування за допомогою алгоритму ЗПАВ (згода – перехід – аргумент – питання).

Висловлювання клієнта: "Мені ніколи, розгляну вашу пропозицію іншим разом".

Методичні рекомендації до виконання завдання 24

Заперечення клієнта далеко не завжди є демонстрацією його відмови здійснити купівлю. Часто заперечення – це лише запит на додаткову інформацію стосовно товару чи послуги, що купується. А отже, доцільно визначити, що саме стоїть за продемонстрованим запереченням, та надалі – спробувати усунути прогалини клієнта в поінформованості, що підвищить шанси на здійснення ним купівлі. Чи не найпростішою є така класифікація заперечень:

- заперечення контакту;
- заперечення по суті;
- заперечення прийняттю рішення.

Кожний з видів заперечення можна розглядати як запит на певний вид додаткової інформації щодо проблеми купівлі-продажу:

заперечення контакту – запит на підтвердження доцільності взаємодії: "Переконай мене, що розмова з тобою того варта";

заперечення по суті – запит на підтвердження відповідності ціни та якості: "Переконай мене, що ціна оптимальна";

заперечення прийняттю рішення – запит на усунення невизначеності: "Я вагаюсь, допоможи мені".

З'ясувати потребу, що стоїть за формулюванням заперечення клієнта, можливо або шляхом безпосереднього перебору, або задаючи контрольні

запитання, спрямовані на перевірку гіпотез щодо актуальності певної потреби.

Розуміння потреби клієнта надає можливість застосувати алгоритм ЗПАВ для надання йому необхідної інформації та стимулювання подальшої активності щодо купівлі:

1. Згода (так / ви праві / таке може бути – ці мовні звороти застосовується до фактів, можливих наслідків та припущень).

2. Перехід (... і саме тому / і / також / для цього – застосовується для побудови зв'язку між інформацією, що визнана, та аргументами на користь товару).

3. Аргумент (в даному випадку / цей товар...).

4. Питання (уточнення або ствердження, що спрямовані переконатися в актуальності потреби та наявності наміру її вирішити).

Приклад виконання завдання

У висловлюванні клієнта: "Мені ніколи, розгляну вашу пропозицію іншим разом", немає заперечення купівлі по суті. Отже, потреба, що стоїть за цим запереченням може бути або запереченням контакту (з якихось причин його не влаштовує саме цей продавець), або запереченням прийняття рішення (він вагається стосовно доцільності купівлі й намагається відстрочити прийняття рішення чи перекласти його на іншу людину).

Прийнявши ці дві потреби в якості робочих гіпотез, можна застосувати алгоритм ЗПАВ, за рахунок якого клієнт або отримає необхідну для купівлі інформацію, або надасть додаткові відомості щодо власної потреби, які дозволять по-новому сформулювати пропозицію продавця.

Для застосування алгоритму необхідно визначити факт, з яким можна погодитися (наприклад, фактом може бути те, що клієнт поспішає), та аргумент щодо купівлі (наприклад, "проте зараз у вас є нагода вирішити існуючу проблему").

Також, виходячи з припущення щодо актуальної потреби, необхідно сформулювати питання, яке перевіряло б гіпотезу, та яке було б спрямоване на активізацію задоволення потреби (наприклад, "Чи потрібна вам додаткова інформація, аби прийняти зважене та правильне рішення?". Використовуючи ці складові, відповідь за алгоритмом ЗПАВ на заперечення буде виглядати так:

– Ви праві: дуже складно приймати важливе рішення стосовно купівлі, коли маєш обмаль часу та відчуваєш нестачу важливої інформації про товар.

І оскільки зараз у вас є нагода вирішити існуючу проблему, чи потрібна вам додаткова інформація, аби прийняти зважене та правильне рішення?".

Завдання 25

Визначити вид заперечення, що застосований клієнтом, застосувати до заперечень клієнта реагування за допомогою алгоритму ЗПАВ. Результати подати у вигляді таблиці (табл. 11).

Таблиця 11

Види заперечень

Висловлювання	Вид заперечення	Реакція на заперечення за алгоритмом ЗПАВ
1. Я б купив, але зараз немає грошей		
2. Для пристроїв такого класу – це занадто висока ціна		
3. Дуже короткий термін гарантії. Мене це не влаштовує		
4. Мені треба подумати		
5. Я ще подивлюся, якщо не знайду нічого – повернусь до вас		

Методичні рекомендації до виконання завдання 25

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 24.

Тема 9. Управління взаємодією з інвесторами

9.1. Цілі та особливості взаємодії з інвесторами.

9.2. Підготовка до роботи з інвесторами.

9.3. Управління зв'язками з інвесторами.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [6; 15; 16].

Мета заняття: формування умінь аналізу ефективності інструментів взаємодії з інвесторами; розвиток умінь опосередкованої ділової комунікації.

Завдання 26

У процесі вибору об'єкта для інвестування було використано опитування експертів, яким запропонували проранжувати сім потенційних об'єктів за привабливістю та перспективністю від найпривабливішого (1-й ранг),

до найменш привабливого (7-й ранг). Провести оцінювання узгодженості думок експертів за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації. Зробити висновок. Результати ранжування подано у табл. 12).

Таблиця 12

Експертні оцінки об'єктів інвестування

Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта				
	1	2	3	4	5
1	4	6	4	4	3
2	3	3	2	3	4
3	2	2	1	2	2
4	6	5	6	5	6
5	1	1	3	1	1
6	5	4	5	6	5
7	7	7	7	7	7

Методичні рекомендації до виконання завдання 26

Для оцінювання узгодженості думок експертів розраховується коефіцієнт конкордації (W) за формулою:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2)$$

де m – кількість експертів;

n – кількість варіантів;

S – сума квадратів відхилення від середнього.

Для висновку про міру узгодженості думок експертів варто врахувати, що значення коефіцієнта конкордації знаходиться в інтервалі від 0 до 1, де:

$W = 1$ думки експертів повністю співпадають;

$W = 0$ думки експертів повністю розбіжні;

$W = 0 \div 0,3$ – думки неузгоджені;

$W = 0,7 \div 1,0$ – думки узгоджені.

Приклад виконання завдання

Створити в MS Excel таблицю з вихідними даними та додатковими стовпцями для розрахунків (рис. 1).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього
2		1	2	3	4	5			
3	1	4	6	4	4	3			
4	2	3	3	2	3	4			
5	3	2	2	1	2	2			
6	4	6	5	6	5	6			
7	5	1	1	3	1	1			
8	6	5	4	5	6	5			
9	7	7	7	7	7	7			
10									

Рис. 1. Вихідні дані результатів ранжування експертами

У клітинці G3 ввести формулу для розрахунку суми балів (=SUM) за варіантом 1 у діапазоні B3:F3 (рис. 2).

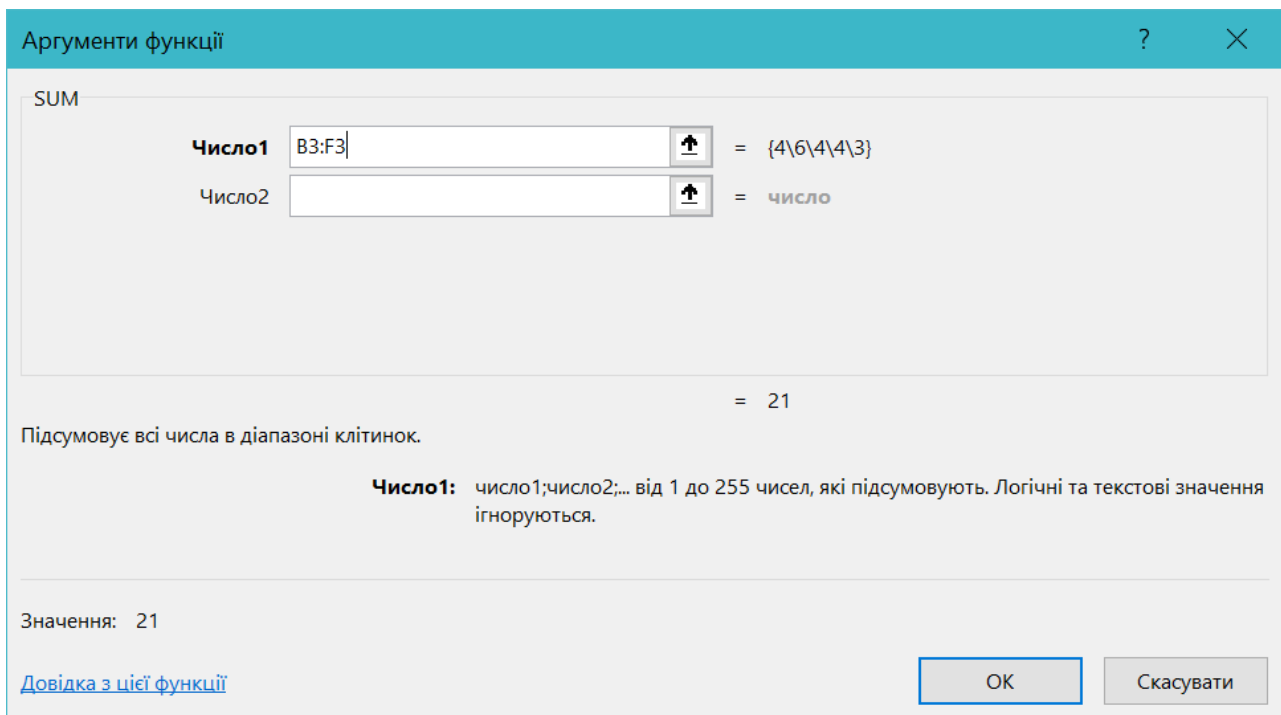


Рис. 2. Введення формули підрахунку суми балів за першим варіантом

Після цього "протягнути" формулу на весь стовпчик (G3:G9) (рис. 3).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього
2		1	2	3	4	5			
3	1	4	6	4	4	3	21		
4	2	3	3	2	3	4	15		
5	3	2	2	1	2	2	9		
6	4	6	5	6	5	6	28		
7	5	1	1	3	1	1	7		
8	6	5	4	5	6	5	25		
9	7	7	7	7	7	7	35		

Рис. 3. Розширення дії функції на весь стовбець

У клітинці G10 розрахувати середню суму рангів за формулою: $=(SUM(G3:G9))/7$ (рис. 4).

G10		fx =(СУММ(G3:G9))/7								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього	
2		1	2	3	4	5				
3	1	4	6	4	4	3	21	1	1	
4	2	3	3	2	3	4	15	-5	25	
5	3	2	2	1	2	2	9	-11	121	
6	4	6	5	6	5	6	28	8	64	
7	5	1	1	3	1	1	7	-13	169	
8	6	5	4	5	6	5	25	5	25	
9	7	7	7	7	7	7	35	15	225	
10							20		630	

Рис. 4. Розрахунок середньої суми рангів

До клітинки H3 вводиться формула розрахунку відхилення від середнього для суми балів першого варіанта: $=G3-\$G\10 та "протягується" на весь інтервал H3:H9 (рис. 5).

H3		fx					=G3-\$G\$10	
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього
2		1	2	3	4	5		
3	1	4	6	4	4	3	21	1
4	2	3	3	2	3	4	15	-5
5	3	2	2	1	2	2	9	-11
6	4	6	5	6	5	6	28	8
7	5	1	1	3	1	1	7	-13
8	6	5	4	5	6	5	25	5
9	7	7	7	7	7	7	35	15
10							20	

Рис. 5. Розрахунок відхилення від середнього

До клітинки I3 вводиться формула розрахунку квадрату відхилення від середнього для першого варіанта: =H3*H3 та "протягується" на весь інтервал I3:I9 (рис. 6).

I3		fx					=H3*H3		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього
2		1	2	3	4	5			
3	1	4	6	4	4	3	21	1	1
4	2	3	3	2	3	4	15	-5	25
5	3	2	2	1	2	2	9	-11	121
6	4	6	5	6	5	6	28	8	64
7	5	1	1	3	1	1	7	-13	169
8	6	5	4	5	6	5	25	5	25
9	7	7	7	7	7	7	35	15	225
10							20		630

Рис. 6. Розрахунок квадрату відхилення від середнього

До клітинки I10 вводиться формула, що розраховує суму квадратів відхилення від середнього: =SUM(I3:I9) (рис. 7).

		Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього
1	Номер об'єкта експертизи	1	2	3	4	5			
3	1	4	6	4	4	3	21	1	1
4	2	3	3	2	3	4	15	-5	25
5	3	2	2	1	2	2	9	-11	121
6	4	6	5	6	5	6	28	8	64
7	5	1	1	3	1	1	7	-13	169
8	6	5	4	5	6	5	25	5	25
9	7	7	7	7	7	7	35	15	225
10							20		630

Рис. 7. Розрахунок суми квадратів відхилення від середнього

До клітинки D12 вводиться формула розрахунку коефіцієнта конкордації: $= (12 * I10) / ((5 * 5) * (POWER(7;3) - 7))$ (рис. 8).

		Оцінка експерта					Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення від середнього	
1	Номер об'єкта експертизи	1	2	3	4	5				
3	1	4	6	4	4	3	21	1	1	
4	2	3	3	2	3	4	15	-5	25	
5	3	2	2	1	2	2	9	-11	121	
6	4	6	5	6	5	6	28	8	64	
7	5	1	1	3	1	1	7	-13	169	
8	6	5	4	5	6	5	25	5	25	
9	7	7	7	7	7	7	35	15	225	
10							20		630	
13	Коефіцієнт конкордації=									0,9

Рис. 8. Розрахунок коефіцієнта конкордації

Висновок: розраховане значення коефіцієнта 0,9 потрапляє до діапазону від 0,7 до 1,0 – це свідчить про те, що думки експертів є узгодженими.

Завдання 27

У процесі вибору об'єкта для інвестування експерти проранжували сім потенційних об'єктів за привабливістю та перспективністю від найпривабливішого – 1-й ранг, до найменш привабливого – 7-й ранг (табл. 13). Провести оцінювання узгодженості думок експертів.

Таблиця 13

Експертні оцінки об'єктів інвестування

Номер об'єкта експертизи	Оцінка експерта				
	1	2	3	4	5
1	4	6	4	4	3
2	3	3	2	3	4
3	2	2	1	2	2
4	6	5	6	5	6
5	1	1	3	1	1
6	5	4	5	6	5
7	7	7	7	7	7

Методичні рекомендації до виконання завдання 27

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до виконання завдання 26.

Тема 10. Управління взаємодією з постачальниками

10.1. Цілі та особливості взаємодії з постачальниками.

10.2. Підготовка до роботи з постачальниками.

10.3. Управління зв'язками з постачальниками.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 15; 17; 21].

Мета заняття: формування умінь оцінювання постачальників; розвиток умінь мотивації постачальників.

Завдання 28

У компанії є два постачальники, що надають їй для виробництва продукції напівфабрикати/сировину. Для забезпечення власної діяльності компанії важливо, щоб:

постачання було безперебійним;

ціна та якість сировини повинні бути прийнятними;

умови оплати не мають створювати додаткових труднощів;
повинна існувати можливість у разі збільшення попиту на продукцію швидко збільшити обсяг замовлення та постачання сировини;

бажано, щоб фінансовий стан постачальника був стійким, оскільки форс-мажорні ситуації з пошуку нового постачальника протягом сезону можуть призвести до втрати важливих клієнтів, прибутку та частки ринку, які потім буде складно відновити.

Визначити пріоритетного постачальника та здійснити розподіл замовлення між постачальниками для створення у постачальників мотивації відповідати зазначеним вимогам.

Результати оцінювання поточної діяльності постачальників за критеріями, що важливі для організації, а також вага критеріїв наведені в табл. 14. Результати розрахунків подати у вигляді таблиці.

Таблиця 14

Розподіл замовлення

Критерій вибору постачальника	Питома вага критерію	Постачальник 1 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Постачальник 2 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)
Надійність поставки	0,30	10	8
Ціна	0,25	8	7
Якість	0,15	9	10
Умови оплати	0,15	6	5
Можливість позапланового постачання	0,10	3	2
Фінансовий стан постачальника	0,05	6	7

Методичні рекомендації до виконання завдання 28

Під час роботи з постачальниками, що надають компанії однорідну продукцію, для підвищення їх рівня мотивації виконувати прийняті зобов'язання, в якості інструмента є можливим використання розподілу замовлення. При цьому 50 % замовлення гарантовано в рівних частках розподіляється між постачальниками, а інші 50 % розподіляються залежно від того, наскільки постачання відповідають важливим для компанії критеріям. Певний додатковий відсоток замовлення отримує та компанія-постачальник, яка є кращою за конкретним критерієм. Саме можливість збільшити величину замовлення за рахунок відповідності критеріям і буде становити для

постачальників мотивацію досягти кращих показників за максимальною кількістю критеріїв.

Додатковий відсоток обсягу замовлення для кожного критерію доцільно розрахувати, виходячи з ваги критерію за формулою:

$$\text{Додатковий відсоток за критерієм} = \text{Вага критерію} / 2 \times 100 \%$$

Оскільки критерії розрізняються за ступенем важливості, а різниця між постачальниками може бути суттєвою, для визначення провідного постачальника застосовуються вагові коефіцієнти, що характеризують вплив критерію та реальну перевагу над іншими постачальниками в загальній оцінці. Визначення ваги критеріїв здійснюється до проведення оцінювання. Надалі отримана постачальником оцінка за кожним критерієм корегується на вагу критерію, у результаті чого визначається реальне значення переваги постачальника за кожним критерієм. Постачальник, що матиме найбільшу суму коригованих оцінок і є пріоритетним, оскільки саме він забезпечує найбільшу відповідність поставок, які найкраще відповідають критеріям.

Приклад виконання завдання

Для вирішення завдання необхідно розрахувати кореговані оцінки діяльності постачальників за критеріями, визначити кращого постачальника за кожним критерієм, а потім – відповідно до ваги критерія розподілити додаткові відсотки замовлення.

Кореговану оцінку діяльності кожного з постачальників отримуємо, помножуючи бал постачальника за певним критерієм на вагу критерію.

Корегована оцінка першого постачальника за критерієм "Надійність", відповідно становитиме:

$$10 \times 0,30 = 3 \text{ бали.}$$

Корегована оцінка другого постачальника за критерієм "Надійність", відповідно становитиме:

$$8 \times 0,30 = 2,4 \text{ бали.}$$

Додатковий відсоток за критерієм "Надійність" становить:

$$D_b = 0,30 / 2 \times 100 \% = 15 \%$$

Оскільки кращу оцінку за критерієм "Надійність" отримав постачальник 1, то саме йому буде надано ці додаткові 15 % замовлення.

Аналогічно здійснюється розрахунок коригованих оцінок та додаткових відсотків за іншими критеріями (табл. 15).

Таблиця 15

Розподіл замовлення

Критерій вибору постачальника	Питома вага критерію	Постачальник 1 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Постачальник 2 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Корегована оцінка постачальника 1	Корегована оцінка постачальника 2	Кращий постачальник	Додатковий відсоток обсягу постачання
Надійність поставки	0,30	10	8	3	2,4	1	15
Ціна	0,25	8	7	2	1,75	1	12,5
Якість	0,15	9	10	1,35	1,5	2	7,5
Умови оплати	0,15	6	5	0,9	0,75	1	7,5
Гнучкість постачання	0,10	3	2	0,3	0,2	1	5
Фінансовий стан постачальника	0,05	6	7	0,3	0,35	2	2,5
Разом	1,00	–	–	7,85	6,95	–	50

Загальний розподіл заказу між постачальниками буде враховувати як основну, так і додаткові частки замовлення, і в цьому випадку становитиме:

$$\text{Постачальник 1} = 25 \% + 15 \% + 12,5 \% + 7,5 \% + 5 \% = 65 \%$$

$$\text{Постачальник 2} = 25 \% + 7,5 \% + 2,5 \% = 35 \%$$

Після цього підраховується сума корегованих оцінок, що отримав кожний з постачальників. Сума першого постачальника (7,85) переважає, а отже, саме цей постачальник є пріоритетним, оскільки саме його діяльність найбільшою мірою задовольняє переважній більшості критеріїв.

Завдання 29

Здійснити розподіл замовлення між постачальниками для симулювання їх прагнення відповідати основним вимогам до якості постачання.

Результати оцінювання діяльності постачальників за критеріями, що важливі для роботи компанії, наведено в табл. 16.

Таблиця 16

Розподіл замовлення

Критерій вибору постачальника	Питома вага критерію	Постачальник 1 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Постачальник 2 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Постачальник 3 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)	Постачальник 4 (оцінка за критерієм від 1 до 10 б)
Надійність поставки	0,2	8	10	9	6
Ціна	0,2	8	8	7	6
Якість	0,25	7	10	10	5
Умови оплати	0,1	5	4	8	9
Можливість позапланового постачання	0,1	6	3	5	6
Рекламації на продукцію	0,15	6	7	7	7
Разом	1	–	–	–	–

Методичні рекомендації до виконання завдання 29

Під час виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до завдання 28. Також слід урахувати, що у разі, якщо декілька компаній-постачальників отримують однакові кращі оцінки за певним критерієм, тоді відсоток за цим критерієм розподіляється між компаніями з кращими однаковими оцінками в рівних частинах.

Тема 11. Управління взаємодією з владними структурами

11.1. Цілі та особливості взаємодії з владними структурами.

11.2. Підготовка до роботи з органами влади.

11.3. Забезпечення взаємодії з органами влади.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [6; 15; 20].

Мета заняття: формування умінь підготовки до комунікації з органами влади; умінь аналізу GR-діяльності та вибору заходів щодо її вдосконалення.

Завдання 30

У наведеному кейсі здійснити аналіз GR-діяльності компанії-виробника дронів за елементами: ключова проблема, пріоритети, інтереси влади, стратегія врегулювання. Сформулювати гіпотези щодо методів та засобів впливу, які були використані.

У даний час більш активно впровадження цивільних дронів пов'язано з відсутністю чітких законів, що регулюють використання безпілотних апаратів з боку Федерального управління цивільної авіації США (FAA). Відсутність правових норм, а також порядку ліцензування, ускладнює використання дронів для картографування і повітряної фото- і відеозйомки, пошуку зниклих безвісти, екологічного моніторингу тощо.

Однак далеко не всі підтримують ідею повсюдного використання цивільних безпілотників. Наприклад, поліція міста Сіетл в штаті Вашингтон відмовилася від ідеї використовувати дрони для патрулювання вулиць з повітря. Місцеві правозахисні організації вважають такий спосіб нагляду порушенням прав людини і шпигунством за приватним життям громадян.

Запропонований законопроект з регламентованого використання дронів у штаті Вашингтон викликав опір з боку виробника безпілотників – компанії *Boeing*. У 2013 році корпорації *Boeing* вдалося заблокувати законопроект у законодавчих зборах штату Вашингтон, що пропонував заборонити органам влади і правопорядку купувати дрони без санкції судді, а також використовувати їх для збирання інформації про приватних осіб без відповідного ордеру. Законопроект був "зарубаний" демократичною більшістю, за підтримки лобістів *Boeing*, Асоціації шерифів і начальників поліції штату.

Як повідомляє видання *The Seattle Times*, 4 квітня 2014 року губернатор штату Вашингтон Інслі наклав вето на повторний законопроект, що обмежує придбання та використання дронів у штаті, з метою створення робочої групи для детального вивчення питання і розроблення нового законопроекту в 2015 році. Губернатор також прийняв рішення про ухвалення тимчасового мораторію для всіх органів виконавчої влади на придбання та використання безпілотників протягом 15 місяців.

Методичні рекомендації до виконання завдання 30

Основні проблеми, що вирішуються компанією за допомогою GR-діяльності – це просування власних інтересів та усунення нормативно-правових перешкод у ситуаціях обмеження або неможливості доступу до ресурсів через закріплені в законодавстві правові перешкоди. Основний інтерес

для компанії полягає в усуненні цих перешкод. Типовими інтересами ж органів влади є:

- 1) законність;
- 2) чесність;
- 3) безпечність;
- 4) достовірність.

Методами GR-менеджменту, що використовуються для досягнення цілей є:

- 1) надання експертних оцінок;
- 2) маніпуляція з даними соціологічних опитувань;
- 3) участь у соціальних проєктах;
- 4) участь в проєктах державно-приватного партнерства;
- 5) організація зустрічей з чиновниками;
- 6) участь у політичних програмах;

Засобами GR-менеджменту є:

- 1) письмові звернення;
- 2) виступи в ЗМІ;
- 3) фінансова підтримка суспільних, ділових чи політичних організацій;
- 4) участь у роботі комісій та комітетів;
- 5) розроблення законопроєктів;
- 6) проведення опитувань;
- 7) просування на керівні посади лояльних осіб.

Приклад вирішення завдання

Основна проблема, що постала перед компанією – це існування протиріччя між її прагненням до збільшення продажів своєї продукції та існуючими обмеженнями в законодавстві, що інтерпретують вільний продаж цього виду продукції як порушення прав людини на приватне життя.

Пріоритетом для компанії в цій ситуації є домогтися відповідних змін у законодавстві, що усували б обмеження на вільний продаж продукції.

Інтереси влади в даній ситуації мають дві складові: 1) дотримання принципів правової держави; 2) забезпечення ефективної діяльності органів правопорядку.

Стратегія врегулювання: компанія *Boeing* знайшла представників владних структур, чиї інтереси співпадають з власними, та заручилась їх підтримкою для блокування законодавчого акту, що вводив би обмеження на продаж її продукції.

Методи, що ймовірно були застосовані – це організація зустрічей з чиновниками та участь у політичних програмах, адже ніякі інші способи впливу на громадську думку в ситуації не зазначені.

Засоби GR-менеджменту, що ймовірно були при цьому застосовані:
письмові звернення;
участь у роботі комісій та комітетів;
розроблення законопроектів.

Завдання 31

Здійснити аналіз GR-діяльності компанії за елементами: ключова проблема, пріоритети, інтереси влади, стратегія врегулювання. Сформулювати гіпотези щодо методів та засобів впливу, які були використані. Результати подати у вигляді таблиці (табл. 17).

Таблиця 17

Аналіз GR-діяльності компанії

1. Визначення проблем	
2. Визначення пріоритетів компанії	
3. Інтереси влади	
4. Стратегія врегулювання	
5. Дії:	
а) методи	
б) засоби	

У 2014 році Бред Сміт, генеральний радник *Microsoft*, виступив із заявою про необхідність подальшої реформи системи державного стеження і способів, за допомогою яких державні органи та корпорації можуть задовольнити вимоги громадян щодо забезпечення більшої прозорості й відповідальності за забезпечення безпеки персональних даних. У прес-релізі, опублікованому на сайті *Microsoft*, говорилося:

"З розвитком мобільних пристроїв і хмарних сервісів, технологія стала як ніколи більш потужною і персоналізованою. Практично в кожній своїй діловій зустрічі під час своєї нещодавньої поїздки до Європи, а також у ході дискусій з колегами з усього світу я зіштовхувався з тим, що у людей є серйозні питання і стурбованість щодо того, як захищаються їх персональні дані. Ці побоювання істотно стримують розвиток хмарних технологій. Цілком логічно, що ніхто не захоче використовувати технологію,

якій не довіряє. Ми повинні знайти правильний баланс між дотриманням конфіденційності приватної інформації та інтересами державної безпеки для відновлення довіри та забезпечення фундаментальних прав і свобод. У цьому напрямі уряду США все ще належить зробити п'ять кроків: визнати, що повноваження ордерів на надання інформації обмежуються кордонами США; припинити масове збирання даних; реформувати Суд з контролю над зовнішньою розвідкою; відмовитися від виламування дата-центрів і каналів зв'язку; продовжувати підвищувати прозорість.

У той час, як ми продовжуємо закликати уряд до реформ, ми також вживаємо заходів самостійно як компанія, так і спільно з іншими компаніями галузі. Окрім того, ми розширюємо практику застосування шифрування в наших сервісах, підвищуємо доступність вихідного коду, зміцнюємо юридичні заходи захисту наших клієнтів, і ці зусилля вже приносять плоди. У грудні минулого року ми провели спільну акцію з колегами у галузі та закликали уряд провести реформу процедур державного стеження. Ми домоглися в суді дозволу опублікувати додаткову інформацію про кількість запитів на розкриття даних з метою забезпечення національної безпеки щодо даних наших клієнтів, які ми отримуємо від уряду США".

Методичні рекомендації до виконання завдання 31

Під час виконання завдання слід скористатися методичними рекомендаціями до завдання 30.

Тема 12. Управління взаємодією з місцевими спільнотами

- 12.1. Цілі та особливості взаємодії з місцевими спільнотами.
- 12.2. Корпоративна залученість до справ місцевої спільноти.
- 12.3. Забезпечення взаємодії з місцевими спільнотами.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 15; 21].

Мета заняття: формування уміння аналізу взаємодії з місцевими спільнотами.

Завдання 32

Здійснити аналіз CCI (від англ. *Corporate Community Involvement* – корпоративна залученість до справ місцевої спільноти) металургійної компанії за поданим нею інформаційним дайджестом. Визначити інтереси компанії, інтереси спільноти, заходи щодо взаємного задоволення інтересів,

та ризику, що виникають під час реалізації заходів. Запропонувати дії щодо зменшення можливих ризиків. Інформація з дайджесту:

"Одним з ключових питань взаємодії з місцевими громадами є рішення проблем місцевого населення, що знаходиться в зоні впливу підприємства. Ми отримуємо листи, запити, звернення від жителів, бюджетних організацій, громадськості, що містять проблемні питання, прохання чи пропозиції щодо їх вирішення.

У ході попередніх консультацій з представниками громадськості ми визначаємо пріоритетні напрями для соціальних інвестицій з урахуванням потреб місцевого населення та зменшення ступеня впливу підприємства на навколишнє середовище. Для цього ми проводимо зустрічі, круглі столи, фокус-групи, які допомагають нам не тільки ідентифікувати зацікавлені сторони, визначити проблему і спосіб її вирішення, а й обговорити механізми взаємодії, що задовольняють усі зацікавлені сторони.

Для цього ми направляємо запрошення на зустрічі із зазначенням теми, проводимо консультації в телефонному режимі або здійснюємо виїзди на місця для визначення можливого вирішення проблеми.

Для вирішення соціальних і екологічних проблем щорічно реалізуються проекти, спрямовані на покращення життя місцевих громад, у першу чергу, що знаходяться в зоні впливу підприємства. Усі проекти затверджуються фондом компанії, який координує роботу підприємств компанії в частині реалізації проєктів. Бюджет заходів склав 9 млн грн. Кошти спрямовані:

на ремонт у школах та встановлення металопластикових вікон для енергозбереження та захисту від негативного атмосферного впливу;

заміну застарілого обладнання в 13 шкільних їдальнях і 20 дитячих садах – турбота про здоров'я дітей;

придбання медичного обладнання для міських лікарень – турбота про здоров'я жителів міста і прилеглих сільських районів.

Компанією проведені зустрічі, круглі столи з представниками місцевих громад (шкіл, лікарень і дитячих садів), розташованих у безпосередній близькості від зони впливу підприємства.

Мета даних зустрічей: статус реалізації проєктів, обговорення перспектив та взаємодія в майбутньому. За результатами було підписано двосторонній протоколи і надіслані учасникам зустрічей.

Також проведені фокус-групи за трьома напрямками. Мета: обговорення питань здоров'я та безпеки праці, екології та соціальних інвестицій, а також

пошук ефективних методів взаємодії в майбутньому. Учасники: представники підрядних і громадських організацій, органів місцевого самоврядування та контролюючих органів, місцеві жителі. Теми:

методи взаємодії щодо запобігання соціальних захворювань: СНІД, наркоманія і алкоголізм, туберкульоз;

екологічна діяльність підприємства;

соціальна політика підприємства.

Компанією також проведена фокус-група з екології. Мета: обговорення впроваджених проєктів зі зниження рівня забруднення і запланованих заходів. Учасники: фахівці департаменту з охорони навколишнього середовища, представники громадських організацій, органів місцевого самоврядування, контролюючих органів. Результати: були сформовані пропозиції щодо вдосконалення установки переробки металургійних шламів, збагачення розкривних порід, будівництва установки з виробництва концентрату з скельних розкривних порід, популяризації дій щодо поводження з відходами та розроблення міської комплексної програми зі збирання, сортування, транспортування та утилізації відходів".

Методичні рекомендації до виконання завдання 32

До основних інтересів компанії під час взаємодії з місцевими спільнотами належать:

1. Імідж, репутація, лояльність.
2. Кваліфікація.
3. Постачання.
4. Підтримка.

Типовими інтересами місцевих спільнот у взаємодії з бізнесом є:

1. Робочі місця.
2. Лояльність.
3. Цілісність.
4. Добробут.
5. Екологія.

Головні ризики компанії під час взаємодії з місцевими спільнотами становлять:

1. Нездатність підтримувати імідж та репутацію.
2. Нездатність впливати на ставлення спільноти.
3. Нездатність отримати у спільноти необхідні послуги та підтримку.

Приклад вирішення завдання

Інтереси компанії на пряму не подані в дайджесті. Проте до основних інтересів компанії, судячи з заходів, що нею реалізуються, є підтримання іміджу та збереження лояльності місцевого населення, що є джерелом її кадрового потенціалу та потенційним об'єктом інфраструктурного впливу.

Інтереси місцевої спільноти полягають у збереженні екології регіону та отриманні матеріальної підтримки соціальних проєктів.

Заходи, що застосовує компанія – це: матеріальна підтримка соціальних ініціатив (ремонт шкіл, заміна обладнання в їдальнях, придбання медичного обладнання; консультативно-дорадча робота з питань інвестування соціальних проєктів щодо запобігання соціальним захворюванням, екологічної діяльності, соціальної політики, екології.

Основні ризики, що виникають у компанії під час реалізації цієї діяльності – це ймовірна нездатність підтримувати імідж та репутацію у разі, якщо заходи не призведуть до очікуваного результату в аспекті збереження екології та здоров'я населення.

Завдання 33

У ситуації, що подана в завданні 32, запропонуйте заходи щодо мінімізації ризиків за кожним із напрямів діяльності компанії.

Методичні рекомендації до виконання завдання 33

Мінімізація існуючого ризику може містити: фінансові, організаційні, кадрові та інші заходи: залучення кваліфікованих фахівців щодо розроблення заходів екологічної безпеки на підприємстві; медико-санітарна експертиза майбутніх проєктів; створення страхового фонду тощо.

Тема 13. Оцінка ефективності взаємодії

13.1. Ефективність взаємодії в контексті ефективності організації.

13.2. Оцінювання ефективності управління.

13.3. Підходи до оцінювання ефективності взаємодії.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [12; 15; 20; 22].

Мета заняття: формування уміння аналізу ефективності процесу взаємодії.

Завдання 34

Визначте класифікаційну приналежність наведених результатів взаємодії. Зробити висновок щодо можливостей з підвищення ефективності взаємодії за кожною зі складових. Результати взаємодії компанії:

система фіксації як успішно закінчених угод, так і незавершених із зазначенням причини відмови;

сегментація клієнтів;

підвищення контролю роботу підлеглих лінійними керівниками;

зменшення відтоку клієнтів на 5 % унаслідок систематичного аналізу переваг клієнтів;

витрати на залучення нового клієнта в середньому в 5 разів більші, ніж на утримання існуючого;

більшість компаній зі списку *Fortune 500* втрачає 50 % своїх клієнтів кожні 5 років;

задоволений клієнт розповість про вдалу покупку в середньому 5 своїм знайомим. Незадоволений – мінімум 10;

більшість клієнтів окупається лише через рік роботи з ними (відповідно, якщо клієнт "пішов" до цього терміну, то він завдав збитки);

збільшення частки утриманих клієнтів на 5 % збільшує прибуток компанії на 50 – 100 %;

приблизно 50 % існуючих клієнтів компанії неприбуткові через неефективну взаємодію з ними;

у середньому компанія контактує 4 рази на рік з існуючим клієнтом і 6 разів на рік – з потенційним;

постачальники продуктів класу CRM обіцяють підвищення прибутковості підприємств на десятки відсотків, а рентабельність проєктів – від 200 до 800 % за 2 – 3 роки.

Методичні рекомендації до виконання завдання 34

Аналізуючи ефективність процесу взаємодії економічних суб'єктів слід урахувувати її чотири складові: економічну, організаційну, правову, психологічну. Відповідно за кожною складовою доцільно визначати відсоток досягнення цілей організації відносно очікуваних рівнів результативності без взаємодії з іншими суб'єктами.

Рекомендована література

Основна

1. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент взаємодії" для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня / В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 48 с.

2. Ушкальов В. В. Менеджмент взаємодії : конспект лекцій / укл. В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 84 с.

Додаткова

3. Белянин А. В. Доверие в экономике и общественной жизни / А. В. Белянин, В. П. Зинченко. – Москва : Фонд "Либеральная миссия", 2010. – 164 с.

4. Вердербер Р. Психология общения / Р. Вердербер, К. Вердербер. – Санкт-Петербург : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. – 320 с.

5. Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров / М. Гоулстон. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.

6. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Г. Кеннеди ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс. 2007. – 396 с.

7. Кови С. Скорость доверия: то, что меняет всё / С. Кови мл., Р. Меррил. – Москва : Альпина Пабlishер, 2010. – 425 с.

8. Кузнецов В. В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман / В. В. Кузнецов. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 288 с.

9. Кузьмина Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т. В. Кузьмина. – Москва : Дашков и К^о, 2010. – 144 с.

10. Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия / А. Б. Купрейченко. – Москва : Изд. "Институт психологии РАН", 2008. – 571 с.

11. Маккензи Д. Psychopath Free. Как распознать лжеца и манипулятора среди партнеров, коллег, начальников и не стать жертвой обмана / Д. Маккензи. – Москва : Азбука-Аттикус, 2016. – 280 с.

12. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Э. Мерманн ; пер. с нем. – Харьков : Изд. Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с.

13. Мессинжер Ж. Я вижу вас насквозь. Научитесь читать человека как книгу / Ж. Мессинжер, К. Мессинжер. – Харьков : Книжный Клуб "Клуб Семейного Досуга" ; Белгород : ООО "Книжный клуб "Клуб семейного досуга"", 2017. – 512 с.

14. Моррис Д. Наблюдая за человеком : Фундаментальное исследование ВСЕХ невербальных сигналов / Д. Моррис ; пер. с англ. Н. Караева. – Москва : КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2017. – 672 с.

15. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

16. Рызов И. Жесткие переговоры. Как получать выгоду в любых обстоятельствах : практ. пособ. / И. Рызов. – Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014. – 144 с.

17. Сивожелезов П. Сложные переговоры с подчиненными : практическое пособие для руководителя / П. Сивожелезов. – Москва : Синергия, 2017. – 256 с.

18. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 208 с.

19. Филатов А. В. Профайлинг. Как разбираться в людях и прогнозировать их поведение / А. В. Филатов. – Москва : Издательские решения, 2017. – 430 с.

20. GR и лоббизм: теория и технологии : учебник и практикум для бакалавриата G71 и магистратуры / под ред. В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2015. – 315 с.

Інформаційні ресурси

21. Ильинская И. Как добиться бесконфликтного взаимодействия в бизнесе? [Электронный ресурс] / И. Ильинская. – Режим доступа : <https://hr-portal.ru/article/kak-dobitsya-beskonfliktnogo-vzaimodeystviya-v-biznese>.

22. Золоторенко М. Определение понятия – деловое партнерство и его виды; принципы, правила, достоинства и недостатки совместного ведения бизнеса [Электронный ресурс] / М. Золоторенко. – Режим доступа : <https://mentors.team/finansy/biznes-partnerstvo.html>.

Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації до проведення практичних занять за темами	6
Змістовий модуль 1. Основи управління взаємодією в бізнесі	6
Тема 1. Взаємодія в бізнесі.....	6
Тема 2. Оцінка та формування довіри в бізнесі.....	10
Тема 3. Управління емоціями в діловій взаємодії.....	15
Тема 4. Конфлікти у діловій взаємодії та шляхи їх подолання	18
Тема 5. Профайлінг у діловій взаємодії	20
Тема 6. Маніпуляції, обман та способи їх виявлення	24
Тема 7. Ділові переговори.....	28
Змістовий модуль 2. Управління взаємодією із зацікавленими сторонами	32
Тема 8. Управління взаємодією з клієнтами	32
Тема 9. Управління взаємодією з інвесторами	39
Тема 10. Управління взаємодією з постачальниками.....	45
Тема 11. Управління взаємодією з владними структурами.....	49
Тема 12. Управління взаємодією з місцевими спільнотами.....	53
Тема 13. Оцінка ефективності взаємодії	56
Рекомендована література.....	58
Основна.....	58
Додаткова.....	58
Інформаційні ресурси	59

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальності
076 "Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Ушкальов Володимир Васильович**
Муренець Ірина Григорівна

Відповідальний за видання *А. С. Панчук*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 150 ЕВ. Обсяг 61 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*