

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

**Методичні рекомендації до проведення
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2022

УДК 378.147:005(07.034)

К63

Укладачі: М. І. Пасько

О. Ю. Велика

О. А. Небилиця

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 8 від 22.12.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Комплексний тренінг [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до проведення для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня / уклад. М. І. Пасько, О. Ю. Велика, О. А. Небилиця. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 41 с.

Подано методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу, що допоможе студентам оволодіти практичними навичками організаційного, технологічного, технічного та інформаційного забезпечення базових функцій менеджменту.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

УДК 378.147:005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022

Вступ

Стратегічний розвиток України зумовлює суттєві перетворення в усіх сферах суспільства, зокрема й в галузі освіти. Нинішні пріоритети державної політики в галузі освіти орієнтують заклади вищої освіти на підготовку фахівців з високим інтелектуальним потенціалом, розвинутими фаховими компетентностями, здатними до самореалізації і саморозвитку. У сучасних умовах інтенсифікації економічного розвитку управління стало однією з найважливіших професій, а навчання менеджменту є основою підготовки керівників-професіоналів. Одним із напрямів удосконалення навчального процесу майбутніх менеджерів є активне застосування сучасних форм інтерактивного навчання, а саме – тренінгу, метою якого є розвиток компетентностей міжособистісної та професійної поведінки у бізнесі.

Застосування тренінгових технологій у підготовки менеджерів дають можливість не тільки передавати накопичений досвід викладача, взаємодіяти зі студентами, а й взаємодіяти студентам між собою. Крім того, вони спонукають до: творчої активності (що є дуже важливою вимогою до сучасних менеджерів); пошуку необхідної інформації й аналітичного мислення (що є складовою успіху вироблення навичок щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації); вироблення у студентів практичних навичок щодо виконання індивідуальних завдань і прийняття індивідуальної відповідальності (що також важливо у прийнятті управлінських рішень), публічної презентації індивідуальних і колективних результатів.

Підготовка кваліфікованих менеджерів з використанням тренінгових технологій передбачає відмінний від традиційного освітнього процесу підхід: не від теорії до практики, а від формування нового досвіду до його теоретичного осмислення через застосування. Такий підхід дозволяє, по-перше, посилити процес розуміння, засвоєння та творчого застосування знань у процесі вирішення практичних завдань. По-друге, підвищує мотивацію та залученість студентів на вирішення обговорюваних проблем, що дає емоційний поштовх до подальшої пошукової активності учасників, спонукає їх до конкретних дій, процес навчання стає більш осмисленим. По-третє, формує здатність мислити неординарно, по-своєму бачити проблемну ситуацію, виходити із неї; обґрунтовувати свої позиції, життєві цінності; розвиває такі риси, як уміння вислуховувати іншу точку зору,

уміння співпрацювати, виявляючи при цьому толерантність і доброзичливість до своїх опонентів.

Цільовою аудиторією комплексного тренінгу є студенти четвертого курсу спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

Метою тренінгу є оволодіння практичними навичками організаційного, технологічного, технічного та інформаційного забезпечення базових функцій менеджменту.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

систематизація знань та набуття навичок у сфері внутрішньо-організаційних та зовнішньо орієнтованих комунікативних процесів, розвиток здатностей до здійснення вибору засобів комунікації залежно від поставлених цілей і завдань фірми;

формування вміння розробляти комунікативні проєкти, здійснювати підбір необхідних методів та засобів їх реалізації;

усвідомлення основних особливостей формування організаційних структур підприємства і формування навичок до визначення ключових посадових осіб в організаційній структурі підприємства, а також навичок роботи у колективі та у прийнятті групових рішень;

оволодіння знаннями та професійними компетентностями, які необхідні для прийняття управлінських рішень щодо формування послідовності операцій (інструкцій) під час виконання певних дій та отримання бажаного результату.

У результаті участі в тренінгу у студентів формуються професійні та особисті компетентності (табл. 1).

Таблиця 1

Компетентності та результати навчання за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»

Компетентності	Результати навчання
1	2
ЗК 9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями	РН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. РН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

1	2
ЗК 11. Здатність до адаптації та дії у новій ситуації	<p>РН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.</p> <p>РН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.</p> <p>РН 20. Проводити кадрове планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників суб'єкта господарювання на основі постійного моніторингу ринку людських ресурсів</p>
ЗК 14. Здатність працювати у міжнародному контексті	РН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера
СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	РН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства
СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	РН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації
СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час вирішення професійних завдань	<p>РН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.</p> <p>РН 18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності підприємства в умовах невизначеності</p>

Структура тренінгу. Тренінг розрахований на 30 годин аудиторної роботи та 30 годин самостійної роботи студентів для групи чисельністю 20 – 25 студентів.

Тренінг «Сучасні комунікативні технології»

Просування починається із залучення уваги.

Уваги не вимагають. Її викликають.

Н. Луганська

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Сучасні комунікативні технології».

Мета тренінгу: оволодіння знаннями та професійними компетентностями, застосуванні ефективних комунікаційних технологій, необхідних для управлінської діяльності, з метою організації взаємодії та забезпечення розвитку бізнесу шляхом зваженого аналізу ділових ситуацій і ефективного впливу на них.

Завдання тренінгу:

систематизація знань у сфері внутрішньоорганізаційних та зовнішньо орієнтованих комунікативних процесів;

набуття навичок у визначенні критеріїв для вибору комунікативних каналів;

розвиток здатностей здійснювати вибір засобів комунікації залежно від поставлених цілей і завдань фірми;

формування вміння розробляти комунікативні проекти, здійснювати підбір необхідних методів та засобів їх реалізації.

День перший

Назва: ознайомлення.

Мета: ознайомлення з метою тренінгу, тренером та групою; формування правил та узгодження графіка роботи.

Тривалість: 30 хвилин.

Під час тренінгу вам надається прекрасна можливість, зазвичай недоступна в реальному житті, – обрати собі ім'я. Адже часто буває: комусь не дуже подобається ім'я, дане йому батьками; когось не влаштовує форма звертання, звична для загалу. У вас є час для того, щоб подумати й вибрати для себе ігрове ім'я і написати його на бейджі. Усі інші члени групи протягом усього тренінгу будуть звертатися до вас тільки за цим іменем.

Кожний учасник на картці вказує якості, які сприяють або заважають ефективному спілкуванню, своє хобі, девіз життя. Пропонується зобра-

зити себе у вигляді будь-якого малюнка – це може бути квітка, домашній улюбленець, авто і взагалі будь-що.

Завдання ведеться по колу. Учасники мають право ставити будь-які запитання.

Назва: зміст комунікацій.

Мета: усвідомлення групою учасників комунікацій, технік передавання-приймання інформації, існуючих комунікаційних бар'єрів.

Тривалість: 75 хвилин.

Мінілекція «Учасники й етапи процесу комунікації».

Комунікаційна модель може бути подана такою формулою, яку запропонував американський політолог Г. Лассвел:

комунікатор – звернення – носій звернення – приймач – зворотний зв'язок.

Комунікатор (той, хто передає інформацію). З безлічі якостей, необхідних для комунікатора, особливу увагу приділяють переконливості, ясності намірів, симпатичності та стилю комунікації. Переконливість комунікатора залежить від розуміння ним предмета, від його авторитету, статусу й упевненості.

Звернення (зміст інформації) – це інформація, яка передається.

Засіб комунікації (носії інформації). Найбільш ефективною вважається особиста комунікація, за нею йде візуальна (телебачення) і звукова (радіо). Письмова комунікація вважається найменш переконливою, однак складні висловлення можуть бути більш дієвими в письмовій формі.

Комунікативний процес подано на рис. 1.

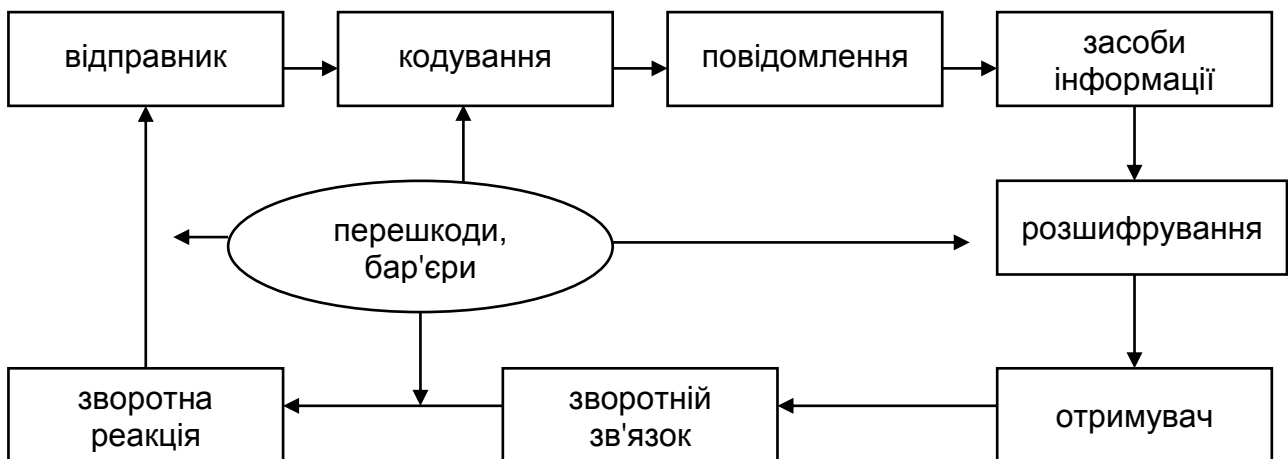


Рис. 1. Комунікативний процес

Особливості приймання-передавання інформації. Вербальні та невербальні техніки передавання інформації

Приймач (той, на кого спрямована комунікація). Риси характеру особистості впливають на сприйняття й оцінювання звернення. Причому деякі риси можуть полегшувати сприйняття інформації (наприклад, інтелігентність) і водночас негативно впливати на сприйняття змісту.

Щоб вас зрозуміли, мало мати гарну дикцію. Ви повинні ясно усвідомлювати, що збираєтеся сказати. Крім того, ви повинні обрати такі слова, щоб ваша думка була зрозумілою. Якщо ви ясно розумієте, що саме прагнете сказати, і ваш словниковий запас досить великий, то ви напевно зумієте точно виразити свою думку й уникнете можливого непорозуміння.

Люди користуються письмовою комунікацією рідше, на відміну від усної. Але із приходом електронної пошти важливість письмового спілкування значно зросла.

Будь-яке письмове повідомлення має одну безсумнівну перевагу перед усним: є можливість подумати, упорядкувати свої думки і, якщо буде потреба, навіть переписати набіло. Однак потрібно зазначити й деякі недоліки письмової комунікації. По-перше, письмове повідомлення не може передати інтонації вашого голосу та жестикуляцію (часто, але не завжди: смайлики – велике досягнення людства), а по-друге, ви позбавлені миттєвого зворотного зв'язку із адресатом. Щоб усунути перший недолік, необхідно привнести у послання емоційну нотку. Тут, як і в усній комунікації, гарну службу може послужити багатий словниковий запас. Друга проблема легко вирішується, якщо вам відомі освітній рівень, інтереси та словниковий запас людей, до яких ви звертаєтеся. Коротке повідомлення, написане простою мовою, як правило, більш зрозуміле людям.

Існує денотативне й конотативне значення слів.

Денотатом називають предметне значення слова або, говорячи інакше, його словникове визначення. Наприклад, тлумачний словник визначає поняття «батько» як «один з батьків чоловічої статі». Це визначення й є денотатом даного слова. Поняття «комунізм» визначається як «суспільний лад із суспільною власністю на засоби виробництва».

Але, крім цього, обоє названих слова – «батько» і «комунізм» мають емоційне зафарбування, тобто несуть особливий зміст, якого словникове визначення не може розкрити повністю. У визначенні денотативного та конотативного значення слова ви можете зіштовхнутися з деякими

проблемами. Багато слів мають не одне, а кілька значень; інші в повсякденному вжитку набувають нові значення. Найчастіше тільки контекст допомагає зрозуміти, що означало те або інше вжите в розмові слово.

Невербальне спілкування, більш відоме як мова поз і жестів, містить всі форми самовираження людини, які не спираються на слова. Психологи вважають, що читання невербальних сигналів є найважливішою умовою ефективного спілкування. Невербальні сигнали так важливі в спілкуванні тому, що:

близько 70 % інформації людина сприймає саме зоровим (візуальним) каналом;

невербальні сигнали дозволяють зрозуміти дійсні почуття та думки співрозмовника;

ставлення до співрозмовника нерідко формується під впливом першого враження, а воно, у свою чергу, є результатом впливу невербальних чинників – ходи, виразу обличчя, погляду, манери триматися, стилю одягу тощо.

Особливо важливі невербальні сигнали тому, що вони спонтанні, несвідомі й, на відміну від слів, завжди щирі.

Величезне значення невербальних сигналів у діловому спілкуванні підтверджується експериментальними дослідженнями, які свідчать, що слова (яким ми надаємо таке велике значення) розкривають лише 7 % змісту, 38 % значення несуть звуки й інтонації й 55 % – пози та жести.

Невербальне спілкування містить п'ять підсистем.

1. Просторова підсистема (міжособистісний простір).
2. Погляд.
3. Оптико-кінетична підсистема, що містить: зовнішній вигляд співрозмовника, міміка (вираз обличчя особи), пантоміміка (пози та жести).
4. Паралінгвістична (навколомова) підсистема, що містить: вокальні якості голосу, його діапазон, тональність, тембр.
5. Екстралінгвістична (позамовна) підсистема, до якої належать: темп мови, паузи, сміх тощо.

Зони ризиків у передаванні інформації:

1. Неправильно визначена цільова аудиторія.
2. Неправильно проведене кодування інформації.
3. Неправильно обраний засіб передавання.
4. Не врахований вплив бар'єрів, перешкод і шумів під час передавання та приймання інформації.

У роботі якість приймання-передавання інформації має певне значення для якості роботи.

Основна складова якості передавання-приймання інформації укладена не стільки в словах, скільки в жестах, міміці, русі, голосі сторони, яка передає інформацію.

Чим більш ми артистичні, чим більш яскраво й точно ми можемо передавати зміст повідомлення, тим точніше буде подана нами інформація. Чим ми більше здатні спостерігати й сприймати, тим точніше можемо опанувати зміст повідомлення. Але найчастіше в житті відбувається такий же «зіпсований телефон», як у цій грі.

Вправа «Пантоміма».

Ви відчуваєте себе актором? Зараз ми з вами пограємо в гру «Ти – мім! Я – мім!»

Основною *метою вправи* є формування вміння використовувати інструменти невербального спілкування для забезпечення його результативності.

Мета вашої участі – розкриття ваших акторських талантів.

Завдання – оцінювання залежності результату передавання-приймання невербальної інформації.

Встаньте, будь ласка, у коло! Я загадаю який-небудь предмет і шепну на вухо одному з учасників. Завдання цього учасника – пантомімою провзаємодіяти із уявлюваним предметом і передати його по колу наступному учасникові. Спільне завдання – так передавати предмет, щоб жодного разу не повторитися в рухах, що описують предмет. Останній учасник повідомляє вголос що, на його думку, він отримав. Потім перший учасник говорить, що йому шепнув на вухо тренер. Ми дивимося всі разом – відбулося викривлення змісту предмета чи ні. Важливо віддавати й брати предмет так, начебто ви берете реальний предмет, щоб він у вас не падав, не зависав у повітрі. Тут потрібний увесь ваш артистизм, уся ваша уява.

На виконання вправи у вас 20 хвилин. Готові? Почали!

Стоп!

Які відчуття?

Дискусія:

Що на вашу думку відбулося в процесі передавання інформації?

Назва: бізнес-комунікації організацій.

Мета: сформулювати цілі бізнес-комунікацій та чинники результативного процесу комунікацій.

Тривалість: 90 хвилин.

Мозковий штурм

1. Питання групі: що таке комунікація? Спільно склали формулювання.
2. Питання групі: що таке маркетинг? Спільно склали формулювання.
3. Питання групі: а що таке маркетингова комунікація?
4. Питання групі: а як ми можемо судити про ефективність або неефективність маркетингової комунікації?

Найважливіші формулювання фіксуються на дошці.

Мінілекція «Ціль маркетингових комунікацій – діалог із цільовою аудиторією».

Цілі маркетингових комунікацій повинні бути взаємопов'язані із загальними цілями та завданнями маркетингу. Розрізняють головні та підлеглі цілі маркетингових комунікацій.

Головними цілями є формування попиту та стимулювання збуту.

До підлеглих зараховують: інформування споживачів про підприємство і його товари; формування позитивного іміджу підприємства; мотивація споживачів; формування й актуалізація потреб споживачів; стимулювання акту купівлі; формування відданості товарній марці.

Не слід ототожнювати поняття «маркетингові комунікації» лише з поняттям «процес просування», тому що в сучасних жорстких ринкових умовах маркетингові комунікації будуть забезпечувати реалізацію цілей, які перед ними ставляться лише у випадку їх комплексного застосування.

Цілі комунікаційної діяльності підприємства подано на рис. 2.

Серед безлічі складових успішної концепції процесу комунікації на перший план виступають такі.

1. *Довіра.* Спілкування повинне складатися в атмосфері довіри, а останнє залежить від джерела інформації. Комунікатор (інформатор) повинен демонструвати, що ним рухає твердий намір бути корисним тому, на кого спрямована інформація. Отримувач інформації повинен вірити інформатору та вважати його експертом з викладених питань.

2. *Обставини.* Щоб здійснювати переконливий вплив, обставини повинні створювати всі умови для активної участі залучених у процес кіл громадськості та результативного діалогу з ними.

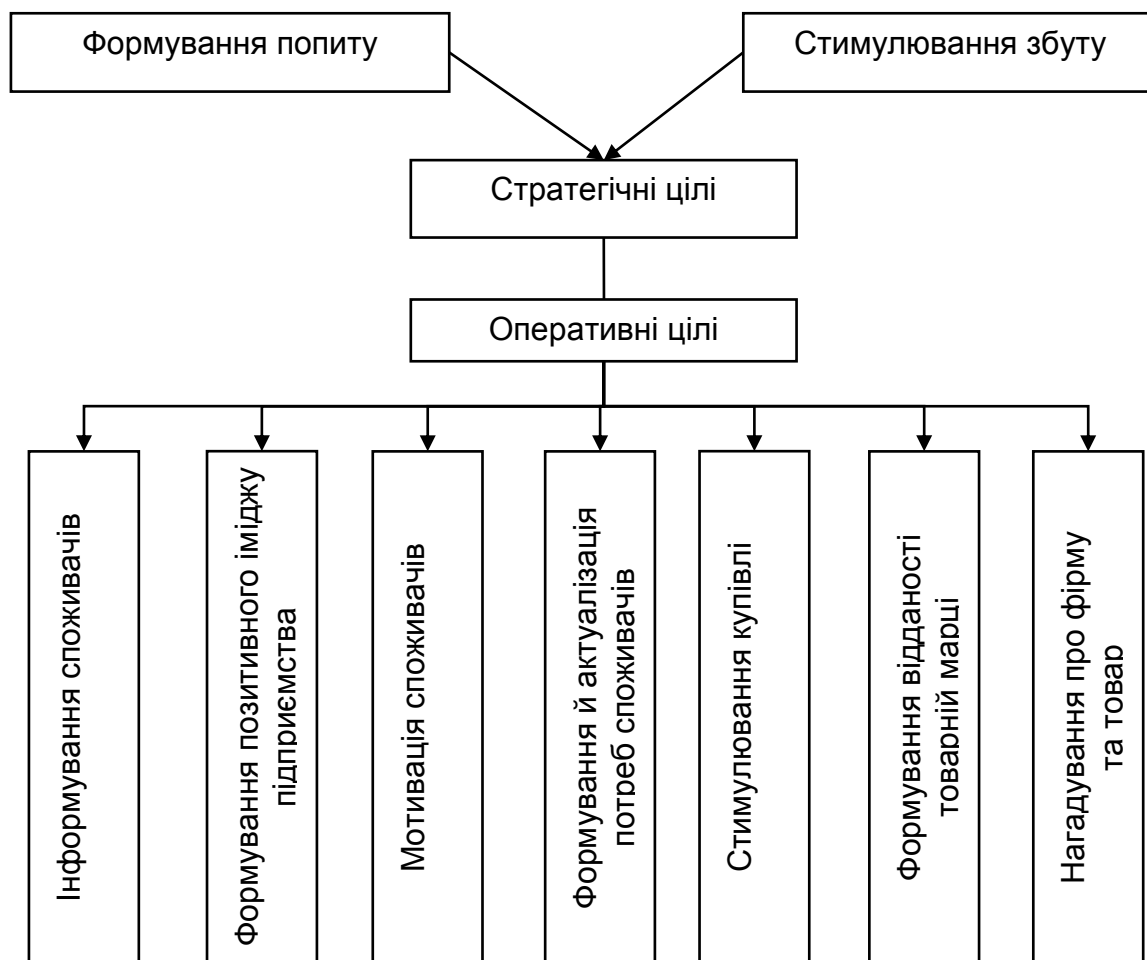


Рис. 2. Цілі комунікаційної діяльності підприємства

Чинники ефективності процесу комунікації із цільовою аудиторією

3. *Утримування*. Кожне звернення повинне мати сенс для його отримувача та нести йому щось нове, корисне, привабливе. Звичайно для обігу відбирають теми, які можуть щонайкраще задовольнити інтерес адресата.

4. *Ясність* – необхідний елемент звернення, тому що воно повинне бути складене в доступній ясній формі, зрозумілій і для джерела, і для отримувача.

5. *Безперервність і систематичність*. Комунікація вимагає повторюваності; для повного сприйняття, а отже, і переконливості звернення повинне постійно повторюватися.

6. *Канали комунікації*. Для здійснення комунікації канали передавання інформації повинні бути гнучкими, традиційними та доступними для користувачів.

7. *Можливості аудиторії*. Комунікація досягає максимальної ефективності, якщо вона вимагає мінімальних зусиль із боку цільової аудиторії.

Вправа «Телефакс».

Мета: проробити вміння активного слухання.

Тривалість: 45 хвилин.

Підготовка. На аркушах паперу зображені такі об'єкти: дерево, будинок, квітка. Кожній команді видається папір і олівець.

Група об'єднується у команди. Усі сідають один за іншим на стільці (спинки стільців треба повернути убік). Перший у ряді гравець отримує чистий аркуш паперу й олівець, останній – картку з малюнком (її не повинен бачити ніхто). Кожна команда зараз буде працювати, як телефакс. Члени команди намагаються якнайшвидше та точніше переправити повідомлення. Це повідомлення – просте зображення предмета, який малюють вказівним пальцем на спині того, хто сидить попереду. Гравці не повинні переговорюватися між собою. Коли «повідомлення» дійде до першого члена команди, він зображує на аркуші паперу предмет, який, як йому здається, малювали на його спині, і кричить «Готово!». Після цього можна порівняти обидві картки.

Дискусія

Давайте обговоримо: чи злагоджено працювала команда; як можна було підвищити ефективність роботи; чому швидкість, з якою команди виконували завдання, була різною?

Назва: поняття концептуальної цільової аудиторії.

Мета: формування навичок визначати цільову аудиторію, мотиви поведінки споживача.

Тривалість: 75 хвилин.

Вправа «Оголошення».

Аудиторія розподіляється на підгрупи з трьох осіб.

Слухачам видаються картки, на яких зазначені види діяльності: репетиторство з математики, гувернерство (послуги няньки), консультування, навчання іноземній мові, організація туристичних поїздок, послуги з ведення домашнього господарства.

Протягом п'ятнадцяти хвилин кожна підгрупа повинна скласти оголошення про свої послуги, яке б відображувало професійну унікальність і містило щось таке, чого не може запропонувати інший фахівець.

Потім протягом однієї хвилини оголошення зачитується перед усіма. Аудиторія може ставити будь-які запитання за змістом оголошення, щоб упевнитися, чи дійсно варто скористатися послугами даного фахівця.

Дискусія:

Яке із поданих оголошень було, на ваш погляд, найбільш оригінальним? Чому?

Що було покладено вами в основу змісту кожного оголошення?

Зміст якого оголошення найбільш повно відповідає вашому уявленню про цільову аудиторію?

Мінілекція. Ключові характеристики цільової аудиторії.

Цільова аудиторія – це люди, які з найбільшою вірогідністю куплять рекламований товар або скористаються пропонованою послугою. Перед плануванням рекламної кампанії одним з найбільш важливих завдань є визначення цільової аудиторії, написання «портрета» споживача. Основними характеристиками є: стать, вік і розмір доходу. У подальшому цільова аудиторія може визначатися і за соціальним станом, способом життя, звичками, інтересами й іншими чинниками, кількість і види яких залежать від специфіки рекламованого товару або послуги.

Якісне визначення цільової аудиторії дозволить вибрати саме ті види реклами, які зможуть максимально ефективно впливати на обрану аудиторію, що надалі стане відправною точкою для створення самих рекламних оголошень і для медіапланування.

Цільова аудиторія впливає на рішення про те, що сказати, як сказати, коли сказати, де сказати та від чийого імені сказати. Вона може знаходитися в кожному із шести станів купівельної готовності:

поінформованість – аудиторія може бути цілком необізнаною або знати одну назву. Якщо велика частина цільової групи виявляється необізнаною, то завдання реклами – створити необхідну поінформованість, хоча б упізнаваність назви;

знання – аудиторія може бути інформована про фірму чи її товарі, але не володіти ніякими іншими знаннями. У цьому випадку завдання реклами полягає в тому, щоб донести до аудиторії ті характеристики фірми чи товару, що можуть сприяти досягненню цілей рекламної кампанії;

прихильність – цільова аудиторія, знаючи товар, може виказати стосовно нього негативні чи позитивні почуття. У випадку негативного результату фірмою буде визначена рекламна політика, спрямована на зміну ставлення споживача до фірми чи її послуг;

перевага – цільова група може виказати прихильність до товару, але не віддавати йому переваги перед іншими. У цьому випадку кому-

нікатор (реклама) повинен спробувати сформуванати споживчу перевагу. Він буде розхвалювати якість товару, його ціннісну значущість, робочі характеристики й інші властивості;

переконаність – цільова аудиторія може виказати перевагу до конкретного товару, але не бути переконаною у необхідності його придбання. Завдання реклами – сформуванати переконаність в тому, що придбання даного товару – найбільш правильний вибір;

здійснення купівлі – деякі члени цільової аудиторії можуть мати деякі переконання, але так і не зібратися щось купити. Комунікатор повинен підвести цих споживачів до здійснення необхідного заключного кроку. Серед прийомів, які підштовхують на здійснення купівлі – пропозиція випробувати товар протягом обмеженого відрізка часу чи натяк на те, що товар цей незабаром стане недоступним.

Особливості цільової аудиторії B2B «бізнес для бізнесу».

Необхідно пам'ятати, що цільова аудиторія в сфері B2B є аудиторією професійною й обізнаною (рис. 3).

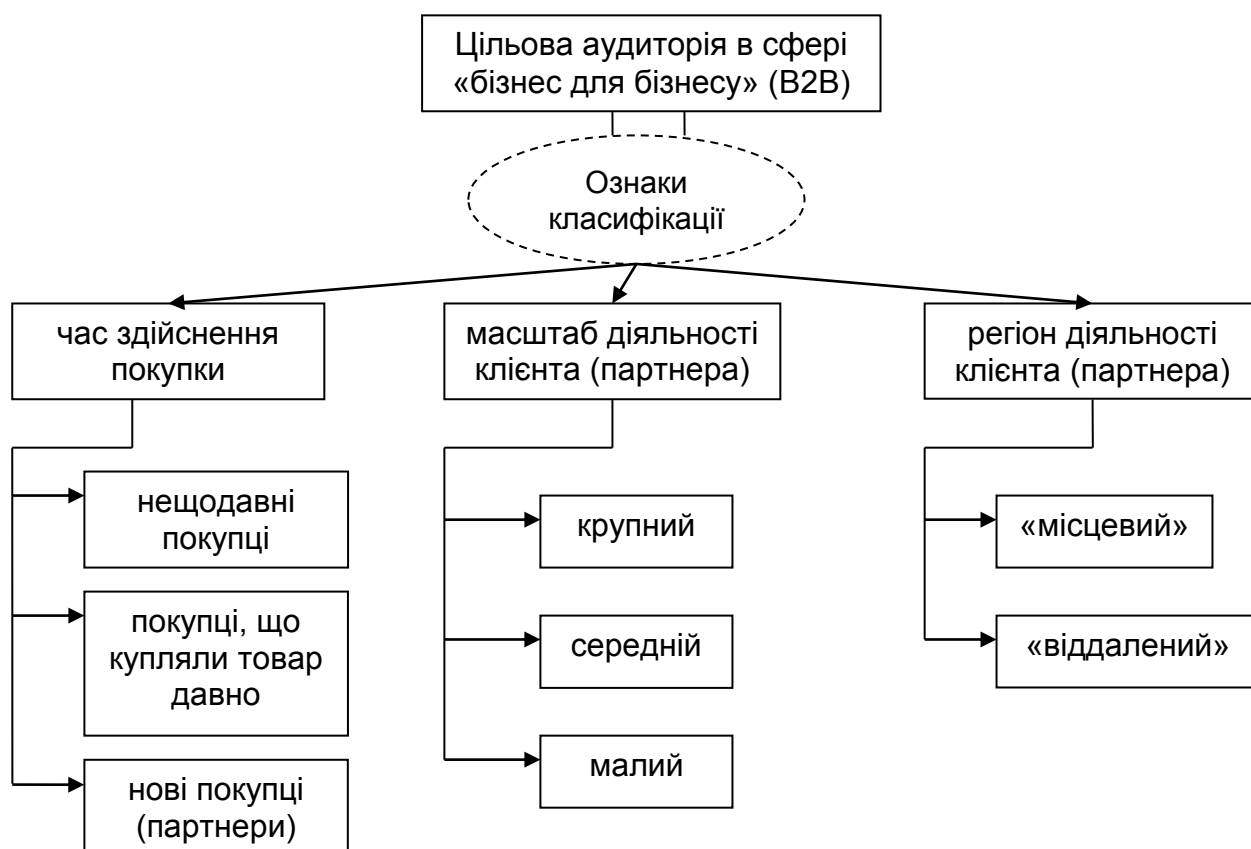


Рис. 3. Цільова аудиторія в сфері «бізнес для бізнесу» (B2B)

Основні мотиви споживчої поведінки

У найбільш загальному вигляді мотив можна розглядати як внутрішній психологічний стан, що рухає особистістю. В основу мотиву закладено мета, досягнення якої пов'язане із задоволенням певних потреб. Інакше кажучи, мотив виконує роль двигуна людських вчинків і поведінки в цілому.

Вивчення мотивації під час розроблення рекламних засобів здійснюється для того, щоб виявити основні настанови потенційного покупця, визначити зміст вчинків (і в першу чергу – купівель). Деякі настанови знаходяться в глибині підсвідомості, тому можуть бути визначені тільки за допомогою проведеного психологами аналізу непрямих опитувань споживачів. Маючи інформацію про мотивацію, розробники рекламного звернення можуть підсилити інтенсивність позитивної мотивації та знизити дії настанов, що перешкоджають купівлі.

Мотиви, що використовують в рекламних зверненнях, умовно поєднують в три групи: раціональні, емоційні, соціальні (моральні).

Деякі автори виокремлюють ще мотив самозадоволення.

1. До **раціональних мотивів** можна зарахувати:

1.1. *Мотив здоров'я*. Використовується в рекламі якісних продуктів, товарів для занять спортом, засобів особистої гігієни тощо.

1.2. *Мотив прибутковості*. Іноді його називають економічним мотивом. Він ґрунтується на бажанні доцільно витратити наявні кошти, отримати при цьому певну економію тощо.

1.3. *Мотив надійності та гарантій*. Зниження ризику є визначальним чинником у таких галузях економіки, як банківська та страхова справа. На виробництві й у побуті люди також прагнуть захистити себе від небезпечних, непередбачених ситуацій.

1.4. *Мотив зручностей та додаткових переваг* припускає обіцянку в рекламних зверненнях полегшення певної роботи, додаткових зручностей у побуті та на виробництві, отримання значних переваг від проведення певних перетворень тощо.

2. **Емоційні мотиви** в рекламі «грають» на бажанні отримувачів позбутися негативних і добитися позитивних емоцій. Цю мету досягають, відповідно до рекламного звернення, шляхом купівлі рекламованого товару (послуг).

2.1. *Мотив волі* визначається прагненням людини до незалежності від певних обставин, захисту своєї самостійності в різноманітних сферах життя.

2.2. *Мотив страху*. Незважаючи на те, що його використання суттєво обмежене Міжнародним кодексом рекламної практики, мотив страху використовується в рекламі «поліцейських» замків, протиугінних засобів, засобів особистої гігієни, різноманітної антиреклами (боротьба з палінням, споживанням наркотиків, алкоголізмом, СНІДом тощо). Однією з найважливіших сфер застосування даного мотиву є соціальна реклама.

2.3. *Мотив значущості й самореалізації* ґрунтується на природному бажанні людини знаходити визнання у своєму оточенні, підвищити свій соціальний статус, домогтися певного іміджу тощо.

2.4. *Мотив уподібнення* експлуатує бажання людини бути схожою на своїх кумирів. Насамперед це стосується молодих людей, які ще не склалися як особистість, зі смаком, що не сформувався, з прагненням «бути схожим» настільки сильним, що це знаходить вираження в наслідуванні кумирам у зовнішності (зачіска, макіяж), манерах поведінки, одязі тощо. Використання мотиву найчастіше реалізується в застосуванні прийому «тестимоніум».

2.5. *Мотив відкриття* експлуатує такі якості людини, як цікавість і прагнення до новизни. У рекламі він реалізується з використанням закликів типу: «Відкрийте для себе...», «Тільки спробуйте – й не пошкодуєте», «Відчуєте відмінність...» тощо.

2.6. *Мотив гордості й патріотизму*. Використовується для збільшення збуту вітчизняних товарів.

2.7. Мотив любові використовується в рекламі подарунків («чоловічих» і «жіночих» товарів), іграшок, засобів догляду за дітьми.

2.8. Мотив сексуальної привабливості, використання елементів легкої еротики. Слід зазначити, що даний тип мотиву використовується досить часто, але не завжди доречно.

2.9. Мотив радості й гумору використовується шляхом подання інформації в життєрадісних, яскравих тонах.

3. **Моральні й соціальні мотиви** апелюють до почуття справедливості та порядності. Досить часто в рекламних зверненнях підкреслюється необхідність вирішення таких гострих соціальних проблем, як захист навколишнього середовища, охорона правопорядку тощо.

3.1. *Мотив справедливості* використовується в рекламі благодійних фондів, громадських організацій, політичних кампаній.

3.2. *Мотив захисту навколишнього середовища* у зв'язку із загостренням цієї проблеми використовується зараз багатьма фірмами.

3.3. *Мотив порядності* ґрунтується на основних моральних цінностях: чесність, доброта, охайність та ін. Темою рекламного звернення може стати, наприклад, підтримка чистоти в місті, необхідність вчасно сплачувати податки тощо.

3.4. Використання *соціального мотиву* пов'язане із загостренням міжнаціональних конфліктів, зростанням напруженості в суспільстві, підвищенням рівня злочинності тощо. Мотив може бути реалізований за допомогою надання комунікатором інформації про створені робочі місця, про допомогу від муніципальних служб тощо.

3.5. *Мотив жалю* визначається співчуттям людини горю або гострим проблемам навколишніх. Він широко використовується в рекламі громадських організацій (наприклад, деяких акцій суспільства Червоного Хреста, Армії Порятунку), різноманітних благодійних фондів.

Головне переконання споживача – основа змісту комунікативного повідомлення.

Робота в підгрупах

Групі пропонується вирішення ситуаційних завдань. Група розподіляється на три підгрупи.

Вашій увазі пропонуються ситуаційні завдання (кейси). Прочитайте, будь ласка, текст.

Кейс «Стрибки у висоту»

Батут – це не тільки дитяча забава. Стрибки на спортивному батуті з 2000 року входять у програму літніх Олімпійських ігор. Вважається, що цей спорт дозволяє розробляти вестибулярний апарат, координацію рухів (не ушкоджуючи зв'язки, колінні суглоби та хребет).

Головна принадність батута в тому, що виконувати на ньому акробатичні трюки може навчитися будь-яка людина, цей снаряд ідеально підходить для загального зміцнення організму. Але головне – займатися на батуті не так нудно, як, наприклад, плавати в басейні від одного бортика до іншого або крутити педалі на велотренажері.

Проблема в тому, що цінувати батут клієнти починають лише після того, як спробували на ньому позайматися. Однак залучити в клуб нових відвідувачів непросто.

У Харкові планується відкриття фітнес-центру для занять на професійному батуті – «Батут-Сіті». Центр планує набирати групи не більше

шести людей, заняття будуть проводити тренери – майстри спорту зі спортивної акробатики, деякі – майстри міжнародного класу. Вони готові навчати різноманітними фігурам: сальто, подвійне сальто, сальто кутом, бланж, піруети, переверот та ін. Уроки на батуті можуть включати танцювальні елементи, силову й акробатичну програми. Щоб навчитися виконувати весь комплекс акробатичних елементів, доступних аматорові, буде потрібно в середньому вісім місяців (два заняття на тиждень).

Фітнес-Центр «Батут-Сіті» планує продавати абонементи на вісім групових занять на місяць, цикл ранкових годинних тренувань коштує 220 грн, денних – 300 грн, вечірніх – 370 грн. Також планується надавати недорогу програму «Вільний політ», яка передбачає разове відвідування за 40 грн за годину без тренера; один урок із тренером обійдеться в 60 грн за годину вдень і 80 грн увечері.

Проблема «Батут-Сіті» полягає в тому, що приміщення клубу невелике, і можливостей його розширити немає. Це навіть не фітнес-центр, а скоріше фітнес-студія – усього один зал із трьома батутами. Максимальна кількість людей, які можуть займатися одночасно, – шість (трое стрибають, інші в цей час роблять вправи на розтяжку, перекиди тощо).

Невелике приміщення накладає й інші обмеження – занадто мало додаткових послуг: неможливо відкрити ні фітнес-кафе, ні сауну з басейном. Душ, роздягальня із шафками – от практично й усе, крім самих занять, що може запропонувати своїм клієнтам «Батут-Сіті».

Кейс «McDonalds для автомобіля»

Компанія «Прайм Девелопмент» розбудовує новий формат експрес-обслуговування автомобілів. На станції *Super Express* можна за п'ять хвилин помити машину, за п'ятнадцять хвилин поміняти моторне та трансмісійне мастило та купити всі необхідні витратні матеріали. За цих умов послуги з ремонту авто не передбачені.

Новий формат має безліч переваг – швидкість обслуговування набагато вища, ніж на звичайних сервісах. До того ж конвеєрний метод миття машини, за якого частина операцій виконується вручну, дозволяє запропонувати кращу якість послуги порівняно зі стандартними автомийками.

Ціни на послуги *Super Express* – середньоринкові, нижчі, ніж у дилерських центрах, і дещо вищі, ніж у «гаражних» сервісах.

Проте кількість клієнтів першої станції експрес-обслуговування, що відкрита в лютому 2014 року, поки на 40 % нижча, ніж планувалося.

На *Super Express* використовується прийом «наскрізного проїзду»: автомобіль заїжджає на пост обслуговування з одного боку, а виїжджає з іншого. Таким чином, пропускна здатність мийки становить 300 – 500 автомобілів на день, а комплексу із заміни мастила й рідин – 50 – 80 машин на день. Водночас пропускна здатність «стандартної» мийки, як автоматичної, так і ручної (на якій зазвичай кілька постів обслуговування), менша майже у два рази.

Автомобілі на *Super Express* обслуговують дві зміни співробітників у дванадцять осіб (вісім – на мийці, чотири – на заміні мастила). Усі операції здійснюються конвеєрним методом, але перед мийкою автомобіль обробляють вручну – змивають важкодоступні забруднення. Вручну виконується й остаточне сушіння автомобіля.

Під час заміни мастила й інших рідин автомобіль обслуговують одразу два майстри. У результаті середній час роботи становить 15 хвилин (тоді як на звичайній станції цей процес займає від 40 хвилин до години). Під час заміни рідин безкоштовно здійснюється експрес-діагностика автомобіля (ця послуга називається «Чисті руки»). Проводиться візуальний огляд підвіски, оцінюється рівень усіх технологічних рідин, у тому числі в гідропідсилювачі керма, перевіряється робота ламп, а також доливається бачок омивача.

Крім того, на станції створені комфортні умови для клієнтів: їм пропонують безкоштовну каву, є ігрова зона для дітей. Маленьким відвідувачам подобаються вмонтовані в скляну стіну, що відокремлює залу очікування від мийки, пістолети, з яких можна поливати машини та брати безпосередню участь у процесі. Як показують опитування, немаловажним чинником привабливості *Super Express* виявилися чисті та зручні туалети.

Компанії «Прайм Девелопмент» довелося ретельно вибирати місце для «першої ластівки», щоб розраховувати на певну кількість автомобілістів, які проживають на відстані 10 хвилин їзди від станції, а також на тих, чий постійні маршрути пролягають повз. Ураховували й наявність прямих конкурентів у радіусі двох кілометрів.

Перша станція площею близько 1 000 м² з'явилася на перетинанні двох жвавих магістралей (трафік тут становить близько 70 тис. автомобілів у день) на шляху із центру міста в спальні райони, що зручно для тих, хто повертається з роботи додому.

Із досвіду станцій у США, комплекс повинен залучати від 0,5 до 1 % автомобілістів, які проїздять повз. Його розрахункова потужність – 300 клієнтів на мийку машин і 50 – на заміну мастила.

Кейс «Пересушений залишок»

Сублімація – висушування продуктів у температурному режимі, що дозволяє зберегти їх корисні властивості. Вони спочатку швидко, в «шоковому» режимі, заморожуються, а потім їх розміщують в субліматор, де шляхом вакуумного сушіння кристали льоду, що в них містяться, переходять відразу в газоподібний стан, минаючи рідку стадію. Звичайне сушіння відбувається за температурою вище ста градусів. Сублімати зберігають до 95 % корисних властивостей і не накопичують радіацію. Виглядають вони непрезентабельно – порошок або гранули, але після насичення вологою відновлюється вихідний смак, вигляд і навіть колір. Вага сублімованих виробів мізерно мала: у середньому в шість – сім разів менше, ніж у вихідних продуктів, а зберігаються вони від двох до п'яти років. При цьому якщо асортименти продуктів, які можна висушити звичайним способом, вузький (наприклад, вершкове масло за такої технології просто розтане), то сублімувати можна майже все. Ці властивості роблять сублімати незамінними для туристів, військових і навіть для космонавтів.

Собівартість сублімованих продуктів помітно вища, ніж звичайних сушених: на один кілограм готового продукту витрачається 10 – 12 кг сировини, виготовлення одного кілограма обходиться в 250 – 300 грн. Отже, виходить, що, наприклад, звичайне сухе молоко коштує 35 грн за кілограм, то сублімоване – 400.

Спочатку технологія створювалася для військових потреб, хоча є можливість суттєво розширити сферу її застосування. Наприклад, поставляти сублімовані овочі та фрукти в Північні регіони, де їх не можна вирощувати через кліматичні умови, забезпечувати молочними продуктами школи та дитячі установи там, де свіжого молока недостатньо. І, звичайно, очевидний спосіб підвищити популярність субліматів – торгувати ними вроздріб, як це вже відбувається в Західній Європі та США: на полицях супермаркетів лежать, наприклад, кілька видів мюслі. І серед найдорожчих – мюслі із сублімованими інгредієнтами. Їх купують, тому що люди знають: сублімовані продукти корисніші звичайних висушених, – і розуміють, чому вони дорожчі.

На сьогодні основний споживач субліматів – виробники продуктів швидкого приготування: вони додають сублімовані фрукти й ягоди в «ментальні» каші, а м'ясні продукти – в обідні страви.

Уявіть, що компанія «Галактика» – єдиний на сьогодні виробник субліматів. В асортименті сублімованих продуктів: супи, другі страви,

омлети з різноманітними наповнювачами. Вівсяні каші швидко приготування виробляють із десятками начинок, у тому числі з незвичайними для моментальних каш – брусницею, ожиною або моршкою. Налагоджене виготовлення індивідуальних сухих пайків: в одному наборі вагою менше 400 г міститься денне меню, що містить напої та десерт.

Основна частка продукції виготовляється під замовлення. Приблизно 25 % продукції – для армії (військовим поставляють сублімовані молочні продукти: масло, сметана, сир звичайний та плавлений, молочний напій); ще приблизно 70 % – сировина для інших виробників продуктів швидкого приготування. Унікальний асортименти готових блюд, розроблений у «Галактиці», – тільки 5 % обсягу виробництва.

У 2014 році «Галактика» прийняла рішення вийти в роздрібні мережі – для початку з кашами, потім до них додати перші й другі обідні страви. Загалом у продажі повинно з'явитися більше п'ятдесяти найменувань.

Основними конкурентами є десятки марок продуктів швидкого приготування. Щоб із ними конкурувати, «Галактика» змушена встановити ціни на рівні не вище, ніж у конкурентів. Наприклад, оптова ціна упакування вівсяних каш (10 порцій) – 25 грн. А упакування супів, других страв або омлетів (7 порцій) коштує 34 грн.

Завдання: кожна підгрупа повинна сформулювати ключові характеристики цільової аудиторії для зазначених підприємств; визначити основні мотиви, що спонукають споживачів до здійснення купівлі продукту вашого підприємства.

На виконання завдання вам відводиться 45 хвилин. Оформлення результатів необхідно виконати у форматі, придатному для презентації.

Дискусія за результатами.

День другий

Назва: інструменти маркетингових комунікацій.

Мета: усвідомлення, що вибір каналу реклами залежить від цільової аудиторії; уміння визначати критерії для вибору комунікаційних каналів.

Тривалість: 280 хвилин.

Вправа-розминка «Говірки руки».

Мета. Набути нового досвіду спілкування (безсловесний); звернути увагу на почуття, що виникають у результаті доторкань, фізичного контакту з партнером; розвиток довіри до членів тренінгової групи.

Тривалість: 20 хвилин.

Інструкція від тренера-викладача.

Для проведення розминки нам необхідно створити два кола, ставши обличчям одне до одного. Зараз ми будемо спілкуватися в парах мовчки, тільки за допомогою рук. Я буду говорити, що потрібно передати партнерові, а ви повинні будете передати це тільки руками, не говорячи ні слова. Потім я скажу: «Зовнішнє коло – крок вправо». І ті, хто розміщуються у зовнішньому колі, зроблять крок вправо, так у нас утворюються нові пари. Я роз'ясню нове завдання.

Отже, привітайтеся за допомогою рук. Зовнішнє коло – крок вправо. Перед вами новий партнер, подивіться недовго один одному в очі. Будь ласка, висловіть один одному підтримку за допомогою рук.

Варіанти інструкцій парам, що утворюються: привітатися за допомогою рук; поборотися руками; помиритися руками; виразити підтримку за допомогою рук; пошкодувати руками; виразити радість; побажати удачі; попрощатися руками.

Після розминки учасники обмінюються враженнями.

Дискусія

Що було легко, що складно? Кому було складно мовчки передавати інформацію? Кому легко? Коли ви виконували завдання ведучого, чи звертали увагу на інформацію від партнера або більше думали, як передати інформацію самому?

Вправа «Взаєморозуміння».

Мета: показати різницю між тим, як розуміє продукцію клієнт, і знаннями співробітників компанії про продукцію, щоб краще довідатися про потреби клієнтів і постачальників.

Тривалість: 20 хвилин.

Взяти два невеликих пакета. У кожний покласти 6 – 10 невеликих, необхідних щодня, продуктів/господарських засобів (жувальна гумка, мило, дезодорант, помада, вітаміни тощо); призи для команди-переможця.

Загальна якість продукції зазвичай визначається як задоволення потреб і очікувань клієнтів. Іноді очікування клієнтів не розумні – звичайно тому, що вони не знають умов, за яких фірма виконує свою роботу.

Щоб показати різницю між тим, як клієнт уявляє собі кінцевий продукт, і тим, що знає фірма про створення продукції, аудиторію розподілити на дві команди.

Процедура.

1. Розподілити учасників тренінгу на дві групи. Розмістити групи треба так, щоб вони не могли бачити або чути, що робить інша команда. Дати кожній команді пакет із продуктами.

2. Кожна група вибирає з пакета як мінімум три предмета, для кожного предмета записує інгредієнти.

3. Потім вони обмінюються своїми списками. Командою-переможцем вважають ту, яка точно визначила предмети за допомогою списку інгредієнтів.

Питання для обговорення:

1. Про які аспекти вашої роботи ваші клієнти не знають?
2. Як організація може здійснювати оцінювання власної роботи?

Робота в підгрупах (КЕЙСИ)

Інструкція від тренера-викладача:

«Використовуючи вихідні дані із кейс-історій, що розглядалися вами в перший день, а також результати ваших напрацювань щодо формування профілю цільової аудиторії для конкретного підприємства, необхідно сформулювати перелік конкретних інструментів маркетингових комунікацій для підприємств за кейсами.

Обов'язково враховуйте доцільність використання того чи іншого інструмента для конкретного підприємства.

Час на виконання завдання 30 хвилин. Результати роботи необхідно подати в формі, придатній для презентації перед аудиторією.

Дискусія за результатами.

Тривалість: 90 хвилин.

Вправа «Реклама».

Мета: оволодіти активним стилем спілкування й розвинути в групі відносини партнерства; розвинути самостійність, творчий підхід до завдання; сформулювати здатності переконувати – навички, необхідні для ефективної комунікації.

Ресурси: аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід виконання вправи

Група розподіляється на пари. Тренер пояснює завдання:

Уявіть, що один з вас – член закритого елітарного клубу. Природно, що ви знайомі з усіма його учасниками, довіряєте їм, вам добре разом. Раз на рік двері клубу відчиняються для всіх. У цей день ви можете спробувати ввести в коло членів клубу своїх друзів. Для цього вам необхідно підготуватися та дати своєму товаришеві таку рекомендацію, щоб жоден із членів клубу не зміг проголосувати проти прийому новачка. Це нелегко, але можливо.

Як буде проходити прийом? Ви розподілилися на пари, в якій один – «член клубу», інший – «претендент» на членство. Кожний з «претендентів» подумає кілька хвилин і розповість своєму партнерові про одну зі своїх позитивних якостей. Це може бути будь-що, але визначальне у вашій особистості. У свою чергу, «член клубу» висловлює партнеру свою думку про ту якість, яка виокремлює його серед інших людей та дозволяє претендувати на прийом до клубу. Після того, як ви поділилися один з одним інформацією, вам необхідно поміркувати над тим, яким чином представити перед членами клубу вашого товариша.

Відрекомендувати його ви можете будь-яким максимально ефективним способом. Наприклад: інтерв'ю, що представляє героя, в теле- або радіостудії; малюнок, комікс, шарж із подальшим театралізованим коментарем; інсценування, що представляє особисті якості кандидата; коментар спортивного оглядача (якщо ваш герой робить успіхи в спорті й саме тут проявляються його гідність, завзятість, надійність, сила волі), репортаж з виставки, концерту, конкурсу (за умови, що досягнення вашого героя проявляються саме в цій сфері діяльності); вірш, пісня.

Жанр рекламного виступу не регламентований. Усе, чим багата ваша фантазія, може виявитися вдалим. Подбайте лише про те, щоб образна форма максимально відбивала зміст вашої вистави. Ще одна важлива деталь: розповідаючи про переваги людини, не забудьте назвати її ім'я!

За 20 хвилин оголошуються загальні збори членів клубу для обговорення кандидатів.

Протягом підготовчого періоду тренер проводить роботу з учасниками, переходячи від пари до пари, стимулюючи роботу над рекламою. Іноді може порадити, яка форма буде найбільш актуальна для розповіді про ті або інші якості. Втручання та підтримка будуть потрібні навіть

на більш ранньому етапі, коли учасники пари розповідають один одному про свої переваги.

Часом можна почути від молодого «актора»: «А я не знаю, які в мене позитивні риси!». З'ясовується, що для багатьох простіше визначити, у чому вони слабкі, недосконалі, аніж назвати якості, якими людина має право пишатися. Іноді риси характеру підмінюються назвою досягнень: «Я – кращий у групі студент», «У мене – перше місце в місті з плавання!» У таких випадках необхідно спробувати перевести досягнення на іншу мову: що в мені допомогло добитися такого яскравого результату? Завзятість? Сила волі? Прагнення довести справу до кінця?

«Увага, оголошується хвилинна готовність! Прохання всім зібратися в залі клубу на церемонію представлення претендентів!

Зараз ви будете знайомитися з новими кандидатами. Якщо рекомендація, подана вам, шановні члени клубу, здасться достатньою та переконливою, прошу своїми оплесками висловити рішення про прийом до членів клубу. А тепер я запрошую на сцену першу пару учасників!»

Завершення. Після того, як усі пари представили один одного, слід з'ясувати, що дала кожному робота над завданням. Обов'язково зазначити оригінальні ідеї та вдалі виступи, дружність атмосфери та важливість підтримки.

Назва: вправа «Клубок».

Мета: повторити теми, які розглядалися протягом тренінгу, подякувати учасникам, висловити їм приємне побажання після завершення роботи.

Тривалість: 5 – 10 хвилин.

Ресурси: клубок ниток.

Інструкція групі

Учасники сидять у колі. Ведучий дає завдання.

«Друзі, зараз ми проведемо невелику розминку, яка допоможе нам підбити підсумок дня. Отже, у мене в руках клубок ниток для плетення. Зараз ми будемо плести візерунок нашої групи. Учасник, у якого в руках опиниться клубок, повинен спочатку сказати, що для нього сьогодні на тренінгу було найбільш важливим, потім обмотати нитку навколо свого пальця та перекинути клубок тому учасникові, якому він побажає. Постараємося, щоб клубок побував в усіх. І ще: уважно слухайте кожного, хто говорить. Це нам наприкінці знадобиться.

Давайте подивимося, який візерунок групи в нас вийшов. Скажіть, що вам нагадує цей візерунок, про що він вам говорить?

А зараз пропоную змотати клубок назад. Робити це будемо так: той, хто знімає нитку з пальця, намотує її на клубок і пригадує, що говорив попередній учасник, що для нього було в тренінгу важливо.

Тренінг «Побудова організаційної структури підприємства»

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Побудова організаційної структури підприємства».

Мета тренінгу: оволодіння знаннями та професійними компетентностями, необхідними для прийняття управлінських рішень щодо вибору виду організаційної структури підприємства, формування інформаційних зв'язків всередині неї, підбору персоналу.

Завдання тренінгу:

систематизація знань стосовно видів організаційних структур підприємства;

набуття навичок у визначенні критеріїв для вибору оптимальної організаційної структури підприємства;

розвиток здатностей з організації інформаційних зв'язків між структурними підрозділами та окремими рівнями управління;

формування вміння визначати найбільш важливі посади й ланки в організаційній структурі підприємства та здійснювати підбір необхідних кадрів.

День перший

Назва: «Сутність та види організаційних структур підприємства».

Мета: усвідомлення групою основних особливостей формування організаційних структур підприємства.

Тривалість: 45 хвилин.

Мінілекція «Види організаційних структур підприємства».

Організаційна структура управління – це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозді-

лами апарату управління. Цілі організації визначають вибір її організаційної структури, яка повинна адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і бути оптимальною з точки зору вибору відповідних можливостей і ресурсів.

Проектування оргструктури пов'язано з визначенням таких складових: склад і зміст функцій управління;

ступінь централізації і децентралізації функцій, а також число рівнів управління;

число лінійних і функціональних ланок кожного рівня;

функції кожної ланки всіх рівнів;

підпорядкованість між ланками.

У структурі управління виокремлюють такі елементи:

1. *Ланки (відділи)* – до них належать структурні підрозділи, а також окремі фахівці, які виконують функції управління або їх частину (наприклад, менеджери, що здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів). В основі ланки освіти лежить виконання відділом певної функції управління. Зв'язки між відділами мають горизонтальний характер.

2. *Рівні (ступені)* – сукупність ланок управління, що займають певну щабель в системі управління. Сходи управління знаходяться у вертикальній залежності і підкоряються один одному: менеджери вищого ступеня приймають рішення, які конкретизуються і доводяться до нижчих ланок.

3. *Зв'язки* – горизонтальні і вертикальні.

Основне правило, яке необхідно дотримуватися під час проектування структури управління – залучати найменше число рівнів управління і створювати найкоротший ланцюг команд.

Існують такі види організаційних структур:

1. *Бюрократичні (ієрархічні)* організаційні структури управління засновані на чіткому поділі праці (наслідком є необхідність використання фахівців з кожної посади; ієрархічність управління, за якої нижчий рівень підкоряється і контролюється вищим; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків; здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади). Різновидами бюрократичних організаційних структур управління є:

а) лінійна, яка характеризується тим, що на чолі кожного виробничого або управлінського підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма

повноваженнями і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюжку «зверху вниз», є обов'язковими для всіх нижніх ланок. Сам керівник у свою чергу, підпорядкований вищому керівнику;

б) функціональна, яка передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності;

в) лінійно-функціональна, яка являє собою синтез лінійної і функціональної структур. При цьому у лінійного керівника з'являється можливість формувати осередки (бюро, групи), які виступають в ролі професійних радників з певних функціональних проблем і завдань;

г) штабна, яка поряд з лінійними керівниками апарата управління містить штабні підрозділи, укомплектовані фахівцями. Головне завдання штабних підрозділів полягає в наданні допомоги лінійним керівникам;

г) дивізіонна організаційна структура управління. У рамках цієї структури функціонує кілька виробництв, що спеціалізуються на певному виді продукції або діяльності і володіють відносною самостійністю у прийнятті рішень. Вони підпорядковуються вищому органу, який координує їх діяльність.

2. *Адаптивні (органічні)* організаційні структури управління. Їх головна властивість – здатність легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставлених цілей. Різновидами адаптивних організаційних структур управління є:

а) матрична, яка створюється для реалізації програми на час її реалізації. Матричні структури повинні швидко адаптуватися до змін, що відбуваються, тобто бути гнучкими. У такій структурі призначається керівник проекту, який формує колектив для виконання всього комплексу робіт (від виникнення ідеї до реалізації продукту);

б) проектна організаційна структура управління побудована на принципі, що враховує орієнтацію на певний проект. Під кожен проект виокремлюють трудові, фінансові, промислові ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру і управління проектом, що містить визначення його цілей, формування структури і планування робіт, організацію роботи, координацію дій виконавців.

У процесі формування організаційної структури підприємства необхідно враховувати таке поняття, як *норма керованості* (діапазон контролю).

Це кількість працівників, якими може ефективно управляти керівник: верхній рівень управління – 3 – 5 осіб; середній – 10 – 12 осіб; нижчий – 25 – 30 осіб.

Вправа «Вибір оптимальної організаційної структури».

Мета: формування навичок з формування організаційних структур підприємства.

Тривалість: 60 хвилин.

Аудиторія розподіляється на декілька підгруп з 3 – 4 осіб.

Слухачам видаються картки, на яких зазначені назви функціональних підрозділів підприємства та основних посад. Протягом 20 хвилин кожна підгрупа повинна скласти організаційну структуру підприємства, використовуючи отримані картки.

Кожна підгрупа доповідає про отримані результати протягом 10 хвилин. Підгрупа має довести, оптимальність складеної організаційної структури; пояснити принцип підпорядкування посад одна одній; принцип групування тих чи інших посад та підрозділів в один функціональний напрям. Підгрупа має припустити, чим займається підприємство, організаційну структуру якого вони презентують.

Учасники підгрупи можуть висловити свою думку стосовно необхідності введення додаткових посад або підрозділів на підприємстві, чи навпаки, про скасування або об'єднання посад та підрозділів.

Аудиторія може ставити будь-які запитання щодо отриманої організаційної структури, яку презентує підгрупа, щоб упевнитися в її оптимальності.

Вправа «Повітряна куля».

Мета: формування навичок визначити ключові посадові особи в організаційній структурі підприємства, а також навичок роботи у колективі та у прийнятті групових рішень.

Тривалість: 60 хвилин.

Аудиторія розподіляється на декілька підгруп з 8 – 10 осіб. Одна особа обирається у якості експерта.

Кожному учаснику підгрупи видають картку, на якій зазначено посаду (наприклад, генеральний директор, головний бухгалтер, заступник директора з виробництва, заступник директора зі збуту тощо). Пропонується уявити, що підприємство – це так звана повітряна куля, а співро-

бітники підприємства – члени одного екіпажу на повітряній кулі. Куля починає падати і залишається зовсім небагато часу до того моменту, коли вона впаде в море. Щоб цього не сталося, хтось має вистрибнути з кошика.

Протягом 20 хвилин підгрупа повинна прийняти загальне рішення про те, хто стрибне з кошика, виходячи з того, хто з них буде менш корисним для ефективної діяльності підприємства.

Протягом 10 хвилин кожна підгрупа презентує результати перед аудиторією. Аудиторія може ставити будь-які запитання щодо обраної зайвої посади.

Після завершення дискусії відбувається оцінка роботи групи. Експерт повідомляє свої спостереження про перебіг дискусії: використання вагомих аргументів проти якоїсь посади та аргументів на захист «своєї» посади, вміння вислуховувати одне одного, наявність неформального лідера тощо.

Вправа «Шукаю менеджера».

Мета: формування навичок складання оголошення про прийом на роботу.

Тривалість: 15 хвилин.

Аудиторія розподіляється на декілька підгруп з 3 – 4 осіб.

Кожній групі пропонується скласти оголошення про запрошення на роботу працівника до відділу таким чином, щоб зацікавити потенційних працівників. Назву відділу учасники дізнаються з отриманих карток.

Після того, як учасники складуть оголошення, їм пропонується оцінити всі наявні оголошення, а на вподобаному поставити плюс.

Дискусія:

1. Чим вас зацікавило оголошення, на якому ви поставили плюс?
2. Що відштовхнуло в оголошеннях, які ви не позначили?
3. Як ви вважаєте, за допомогою яких прийомів можна зацікавити потенційного працівника?

День другий

Вправа «Розподіл окладів в організації».

Мета: діагностика мотивувальних чинників, робота у команді.

Тривалість: 120 хвилин.

Учасникам тренінгу роздаються картки з назвами посад в організації (кількість карток має дорівнювати кількості учасників), а саме:

1. Генеральний директор.
2. Директор з виробництва.
3. Менеджер з персоналу (2 особи).
4. Головний енергетик.
5. Начальники цехів (3 особи).
6. Виконавчий директор.
7. Головний бухгалтер.
8. Бухгалтер (3 особи).
9. Економіст планового відділу (2 особи).
10. Фахівець з праці та заробітної плати (2 особи).
11. Системний адміністратор.
12. Начальник відділу інформаційних технологій.
13. Юрист.
14. Комерційний директор.
15. Менеджер з продажів (3 особи).
16. Маркетолог.
17. Директор з персоналу.

Посада кожного учасника тренінгу відповідає посаді, що вказана на картці, яку він отримав. Необхідно скласти організаційну структуру підприємства, використовуючи наявні посади.

Далі учасники тренінгу розподіляються на дві групи.

До першої підгрупи належать керівні посади, а саме: генеральний директор, директор з виробництва, головний енергетик, виконавчий директор, головний бухгалтер, комерційний директор, директор з персоналу, начальники цехів, начальник відділу інформаційних технологій.

До другої підгрупи належать виконавці, а саме: менеджер з персоналу, бухгалтер, економіст планового відділу, фахівець з праці та заробітної плати, системний адміністратор, юрист, менеджер з продажів, маркетолог.

В організації було вирішено, що розмір щомісячного загального фонду оплати праці складе 500 000 грн. Необхідно розподілити цей фонд між усіма посадами. При цьому кожна з підгруп назначає оклади не тільки собі, але й іншій підгрупі. Основне завдання – розподілити фонд оплати праці найбільш ефективно, тобто таким чином, щоб встановлені оклади сприяли підвищенню ефективності роботи усієї організації.

Під час розподілу фонду заробітної плати кожен з учасників повинен розмірковувати та виносити судження з врахуванням тієї посади, яку він займає в організації відповідно до картки отриманої спочатку вправи.

Дискусія:

1. До якого виду організаційних структур належать отримана структура?
2. Чи можливо скласти іншу організаційну структуру, використовуючи ті ж самі картки-посади?
3. Чи потрібно додати або прибрати якісь з посад для отримання більш ефективної організаційної структури підприємства?
4. Чи задоволені ви тим окладом, якій призначили вам члени вашої підгрупи?
5. Чи задоволені ви тим окладом, якій призначили вам члени іншої підгрупи?
6. Яку роль ви виконували під час вирішення цієї вправи?
7. Чи відрізняються розміри окладів, що були сформовані кожною з підгруп? Чим це можна пояснити?

Вправа «Штучний інтелект».

Мета: формулювати пропозиції, надавати аргументи та обґрунтовувати отримані висновки, вміння працювати у групі.

Тривалість: 20 хвилин.

У межах стартап проєкту було розроблено програму, яка допомагає приймати рішення про доцільність відкриття кафе чи магазину у тому чи іншому місці. Хто краще приймає такі рішення штучний інтелект чи людський мозок?

Учасники тренінгу поділяються на дві підгрупи. Одна підгрупа готує аргументи за використання штучного інтелекту для прийняття рішень, інша – за людський мозок. Час на підготовку – 10 хвилин.

Упродовж 10 хвилин підгрупи презентують результати своєї роботи.

Вправа «Зіпсований телефон».

Мета: встановлення чинників, що впливають на якість передавання інформації та помилок під час формування інформаційних зв'язків.

Тривалість: 45 хвилин.

У вправі беруть участь 7 – 8 осіб, які обираються за власним бажанням або назначаються тренером. Їхнім завданням буде прийом та передача інформації.

Один з учасників залишається в аудиторії, а інші виходять за двері. Тренер зачитує для учасника, що залишився, текст, який він має передати наступному учаснику вправи. Тренер послідовно запрошує учасників, що чекають за дверима. Кожний з них вислуховує повідомлення від попереднього учасника та переказує наступному. Останній учасник має сказати, що та коли він має зробити на основі отриманої інформації.

Варіант тексту: «Валерій Степанович поїхав у десятий, не дочекавшись вас, та попросив передати вам, що якщо він не повернеться до обіду, а це залежатиме від того, скільки часу він пробуде на нараді в обладміністрації, то нараду о 15:30 треба проводити без нього. Головувати на нараді має директор з виробництва Петро Вікторович та необхідно обговорити питання покупки нового обладнання, що дозволяє здійснювати цифровий друг замість аналогового. І ще, на нараді треба не забути оголосити, що всі співробітники можуть вакцинуватися мобільною бригадою, яка буде працюватиме у 7 кімнаті з 9 години ранку щодня до 2 березня».

Дискусія:

1. Яка інформація у тексті була найбільш важливою? Проранжуйте отриману інформацію.
2. Яких основних помилок припустилися учасники? Яка інформація була втрачена, яка спотворена, яка доповнена?
3. Як можна знизити кількість помилок під час передавання інформації? Як це реалізувати на підприємстві?

Тренінг «Складання алгоритму дій»

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Складання алгоритму дій».

Мета тренінгу: оволодіння знаннями та професійними компетентностями, необхідними для прийняття управлінських рішень щодо формування послідовності операцій (інструкцій) для виконання певних дій та отримання бажаного результату.

Завдання тренінгу:

систематизація знань стосовно сутності та особливостей складання алгоритмів дій;

набуття навичок у визначенні основних операцій, виконання яких приведе до отримання бажаного результату.

Вправа: «Управлінський алгоритм».

Мета: розроблення алгоритму вирішення управлінських завдань, набуття практичних навичок колективного прийняття рішень.

Тривалість: 30 хвилин.

Мінілекція «Сутність та особливості складання алгоритмів».

Будь-яка людина постійно зустрічається з безліччю завдань – від найпростіших і добре відомих до дуже складних. Для більшості з них існують певні правила (інструкції, розпорядження), які пояснюють виконавцю, як вирішувати це завдання. Ці правила людина може вивчити заздалегідь чи сформулювати самостійно в процесі вирішення. Чим точніше й однозначно будуть описані правила вирішення завдань, тим швидше людина оволодіє ними та ефективніше їх застосовувати. Такі правила називають алгоритмами.

Алгоритм – це чітка послідовність дій, спрямована на досягнення поставленої мети чи вирішення завдання. Алгоритм також можна визначити як точно встановлене розпорядження (інструкція) про виконання в певному порядку деякої послідовності операцій, що однозначно ведуть до вирішення того чи іншого конкретного завдання.

Результат виконання алгоритму безпосередньо залежить від вихідних даних: тобто той самий алгоритм за умови різних вихідних даних дасть різні результати. З іншого боку, якщо тому самому алгоритму передати кілька разів ті ж самі дані, він має стільки ж раз видати той самий результат.

Виокремлюють алгоритми:

обчислювальні, які перетворюють деякі початкові дані у вихідні, реалізуючи обчислення деякої функції;

управляючі. Семантика управлінських алгоритмів може істотно відрізнятися і зводиться до видачі необхідних управлінських впливів або в задані моменти часу, або як реакцію на зовнішні події (у цьому випадку, на відміну від обчислювального алгоритму, управляючий може залишатися коректним під час нескінченного виконання).

У процесі формування управлінських рішень та у роботі менеджерів на перше місце виходять саме управлінські алгоритми. Приклад алгоритму прийняття управлінського рішення наведено на рис. 4.

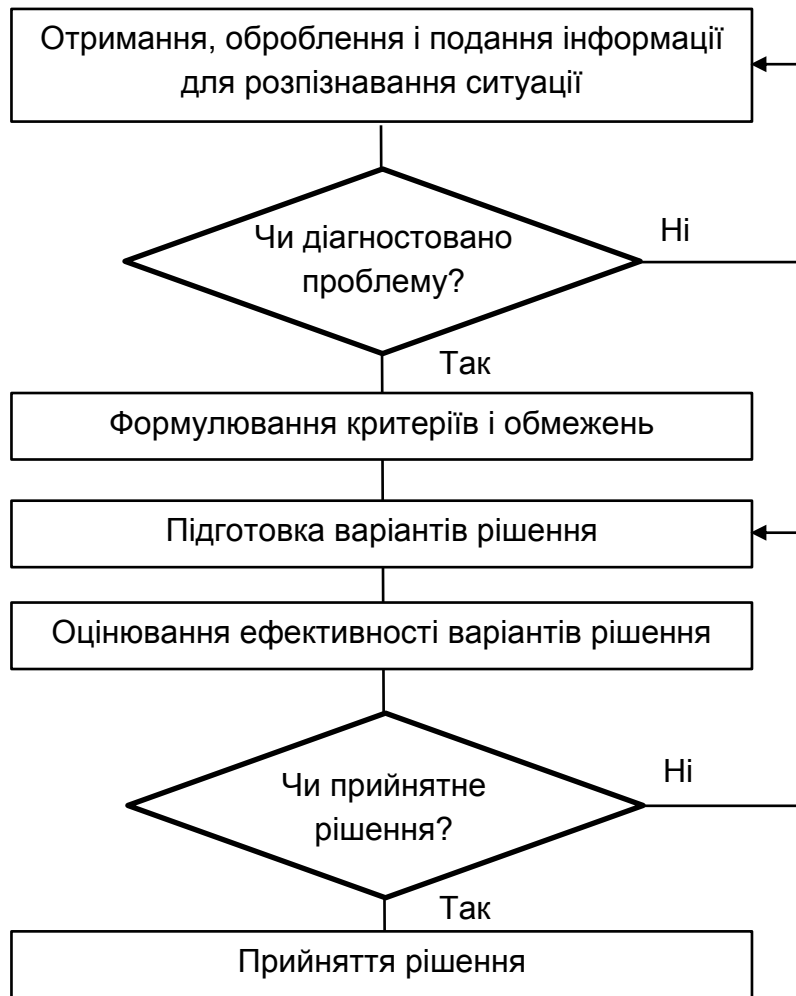


Рис. 4. Приклад алгоритму прийняття управлінського рішення

Прямокутні блоки вказують на необхідність виконання тієї чи іншої дії. Блоки у вигляді ромбів – це так звані блоки перевірки. В них необхідно поставити запитання, відповіддю на яке може бути так чи ні. Залежно від обраної відповіді подальша робота алгоритму здійснюється за різними напрямками. Тобто алгоритм з лінійного перетворюється на алгоритм, що розгалужується. З блоку перевірки не може бути більше ніж два розгалуження, що відповідають відповідям «так» чи «ні» на запитання. Якщо отримано більше двох виходів з блоку перевірки, то це означає, що запитання поставлено неправильно або воно потребує розкладання на додаткові підпитання.

Вправа «Алгоритм вирішення управлінських проблем».

Мета: розуміння алгоритму прийняття управлінського рішення.

Тривалість: 15 хвилин.

Учасникам тренінгу необхідно проставити у графі «Оцінка» табл. 2 етапи формування управлінського вирішення проблем у правильному порядку, виставивши правильний, на ваш погляд, порядковий номер для кожного етапу.

Таблиця 2

Етапи прийняття управлінського рішення

№ з/п	Назва етапу	Оцінка
1	Документальне оформлення завдань	
2	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного	
3	Оцінювання ступеня повноти та достовірності інформації про проблему	
4	Оформлення рішення	
5	Розроблення варіантів вирішення проблеми	
6	Визначення існування проблеми	
7	Контроль за виконанням рішення	
8	Вибір рішення	
9	Оцінювання варіантів вирішення	
10	Організація виконання рішення	
11	Постановка завдання виконавцям	
12	Вибір критеріїв оцінювання варіантів вирішення	
13	Установлення взаємозв'язку з іншими проблемами	
14	Формулювання проблеми	
15	Визначення причин виникнення проблеми	

Вправа «Алгоритм дій».

Мета: формування алгоритму реалізації будь-яких заданих дій, розуміння особливості складання алгоритму.

Тривалість: 120 хвилин.

Учасники тренінгу розподіляють на підгрупи по 3 – 5 осіб. Кожній підгрупі пропонується найпростіша побутова ситуація (наприклад, приготувати каву чи бутерброд), для якої необхідно скласти алгоритм дій для отримання бажаного результату. Алгоритм не має бути перевантажений зайвими блоками, що свідчить про наявність зайвих дій, які не дозволяють оперативно досягти результатів.

Результати сформованого алгоритму дій оформлюються на папері у вигляді блок-схеми. Також члени підгрупи мають встановити, які предмети

будуть задіяні під час виконання алгоритму, та написати їх назви на спеціальних картках. Наприклад, для приготування кави необхідно мати чашку, чайник, каву, цукор тощо. Основною умовою при цьому є те, що всі ці предмети мають бути присутніми у блоках сформованого алгоритму.

Після того, як кожна з підгруп склала алгоритм та заповнила картки з необхідними для його виконання предметами, інші підгрупи намагаються працювати відповідно до нього. Послідовність дій така: якщо в алгоритмі вказано, що потрібно налити воду у чайник, то учасникам підгрупи необхідно обрати картки з написами «вода» й «чайник» та уявити, що вони виконали цю операцію. Якщо в алгоритмі, наприклад, є блок «Насипати цукор у чашку», то умовою його виконання мають бути картки «цукор», «чашка», «ложка».

У процесі виконання сформованого алгоритму іншою підгрупою виявляються проблемні блоки алгоритму, його недоліки та похибки, що не дозволяють отримати бажаний результат.

Дискусія:

1. З якими проблемами ви зіштовхнулися під час формування алгоритму?
2. Які дії в алгоритмі були зайвими?
3. Які предмети, необхідні для виконання алгоритму, не були вказані на картках?
4. Чи можливо досягти бажаного результату, використовуючи складений алгоритм? Що цьому заважає? Що не було враховано під час формування алгоритму?

Вправа «Відповідальний співробітник».

Мета: формування алгоритму виконання операцій на підприємстві, вміння встановлювати відповідальних за ті чи інші дії.

Тривалість: 45 хвилин.

Виконання даної вправи пов'язано з результатами попереднього тренінгу «Побудова організаційної структури підприємства». Учасники знов розподіляються на підгрупи, в яких вони працювали на попередньому тренінгу. Їм потрібно скласти алгоритм вирішення будь-якої типової ситуації на підприємстві. Наприклад, нарахування премії, оброблення запиту клієнта, відвантаження товару тощо.

Поряд з кожним блоком алгоритму необхідно вказати посади, які будуть задіяні у його виконанні, тобто вказати відповідальних співробітників.

Поміркувати, як кожний зі встановлених відповідальних співробітників буде узнавати про необхідність здійснення ним певних дій та звітувати про їх виконання. Тобто поміркувати, яким чином можна організувати обмін інформацією на підприємстві.

Дискусія:

1. Чи достатньо посад на підприємстві для вирішення обраної типової ситуації? Чи потрібно додати до організаційної структури якісь посади? Які саме?

2. Чи існують блоки алгоритму, для яких було встановлено декілька відповідальних співробітників? Чи можливо розбити такий блок на декілька операцій, щоб для кожної існував тільки один відповідальний співробітник?

Рекомендована література

1. Городняк І. В. Поведінка споживача [Текст] : навч. посіб. / І. В. Городняк. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. – 255 с.

2. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2011. – 218 с.

3. Професійні комунікації [Текст] : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л. Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

4. Тренінги з менеджменту : навч.-метод. посіб. / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів : ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

5. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2005. – 442 с.

6. Химиця Н. О. Ділова комунікація : навч. посіб. / Н. О. Химиця, О. О. Морущко. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2016. – 208 с.

7. Яцишина Л. К. Рекламний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. К. Яцишина, О. М. Деменіна ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – Київ : КНУТД, 2012. – 230 с.

Зміст

Вступ.....	3
Тренінг «Сучасні комунікативні технології»	6
Тренінг «Побудова організаційної структури підприємства»	27
Тренінг «Складання алгоритму дій»	34
Рекомендована література.....	39

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КОМПЛЕКСНИЙ ТРЕНІНГ

**Методичні рекомендації до проведення
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Пасько** Марина Іванівна

Велика Олена Юріївна

Небилиця Олена Анатоліївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2022 р. Поз. № 65 ЕВ. Обсяг 41 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.