

**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Методичні рекомендації для підготовки студента

до практичних занять

з дисципліни «Комунікативний менеджмент»

спеціальність 073 «Менеджмент»

Укладачі: д.е.н., професор Разумова К.М.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри менеджменту ЗЕДП

Протокол № 22 від «26» листопада 2018р.

Завідувач кафедри _____ Кириленко О.М.

Київ - 2018

Зразок оформлення практичного заняття №1

1. Тема заняття: **Сутність та поняття інформації та комунікацій в менеджменті.**
2. Мета проведення заняття
закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам комунікативного менеджменту.
3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Визначення сутності поняття інформація.
2. Класифікація інформації, що використовується в управлінні.
3. Вимоги до інформації.
4. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту.
5. Носії інформації. Операції та процедури обробки інформації в менеджменті.
6. Поняття та побудова інформаційних систем.
7. Сутність комунікацій. Комунікаційна мережа. Комунікаційний процес, його елементи. Модель процесу комунікації.

вміти: висвітлити сутності поняття інформація та порядок її класифікації; охарактеризувати вимоги до інформації; відслідкувати особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту; розкрити носії інформації; вивчити модель процесу комунікації.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Інформація у широкому змісті означає опосередковане знання про навколишню дійсність. Використовується інформація з **метою** задоволення зацікавленості, підвищення кваліфікації, прийняття рішень;

Вимоги до інформації.

- якість інформації - сукупність властивостей, що зумовлюють можливість її використання для задоволення визначених згідно з її призначенням потреб;
- репрезентативність інформації - правильність її добору і формування з метою адекватного відображення заданих властивостей об'єкту.
- повнота інформації - це мінімальний, але достатній для прийняття ефективного управлінського рішення набір показників;
- доступність інформації - забезпечується виконанням відповідних процедур її одержання і переробки;
- актуальність - визначається ступенем збереження цінності інформації для управління в момент;
- точність інформації - визначається ступенем наближення відображеного інформацією параметру і його істинного значення;

- цінність інформації - комплексний показник її якості, її міри на прагматичному рівні, який характеризується зниженням рівня витрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на прийняття вірного рішення.

Носії інформації:

- **офіційні документи**, якими зобов'язано керуватися підприємство в процесі своєї діяльності (закони, укази, постанови уряду і місцевих органів влади, накази вищих організацій, акти перевірок і ревізій, накази і розпорядження керівників підприємства);

- **господарсько-правові документи** (договори, угоди, рішення судових і арбітражних органів, рекламації);

- **рішення загальних зборів колективу**, ради трудового колективу;
- технічну і технологічну документацію;

Модель процесу комунікації:

- *відправник* – сторона від імені якої звернення надсилається адресату;

- *кодування* – представлення ідеї комунікації, яка передає адресатові інформацію у вигляді текстів, символів, образів.

- *звернення* – це інформація, адресована цільовій аудиторії і представлена у вигляді набору символів;

- *канали комунікації* – це носій інформації з моменту кодування сигналу до отримання його адресатом;

- *отримувач інформації* – це цільова аудиторія якій призначається звернення;

- *декодування* – це спосіб розшифрування споживачами маркетингового зведення, внаслідок якого символи які надходять комунікаційними каналами набувають для споживача конкретного значення;

- *зворотня реакція* – відгуки споживачів, їхні ідеї в результаті контакту зі зверненням;

- *зворотній зв'язок* – це та частина зворотної реакції яку отримувач доводить до відома відправника;

- *перешкода* – незаплановані виокремлення інформації в результаті втручання в процес комунікації зовнішнього середовища.

Стадії ефективної комунікації - це зворотня реакція та зворотній зв'язок.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

Тести

1. Інформація – це:

а) аналіз об'єкта, що досліджується з подальшим розкладом його на елементи;

б) сукупність відомостей, повідомлень, матеріалів, даних, що визначають міру потенційних знань менеджера про процеси, події чи явища;

- в) право власності на певний економічний об'єкт;
- г) виконанні конкретних організаційних дій.

2. Який відсоток становить відкрита інформація на підприємстві:

- а) 70%
- б) 15%
- в) 10%
- г) 5%

3. Який відсоток становить конфіденційна інформація на підприємстві:

- а) 70%
- б) 15%
- в) 10%
- г) 5%

4. Який з даних критеріїв не розкриває властивостей інформації:

- а) точність інформації;
- б) якість інформації;
- в) доступність;
- г) немає правильної відповіді.

5. Вторинна інформація – це:

- а) утворюється з планових і облікових даних;
- б) одержують на завершальному етапі циклу управління;
- в) це первинна інформація, що пройшла визначену стадію обробки;
- г) результати наукових досліджень.

6. До офіційних документів відносять:

- а) договори, угоди;
- б) рішення загальних зборів колективу;
- в) хронометраж, виміри, фотографії;
- г) закони, укази, постанови уряду.

7. Найменшою за чисельністю ланкою управління на підприємстві є:

- а) низова;
- б) середня;
- в) вища;
- г) усі відповіді вірні.

8. Комунікація - це:

- а) сторона від імені якої звернення надсилається адресату;
- б) це носій інформації;
- в) процес обміну інформацією;
- г) це цільова аудиторія якій призначається звернення.

9. Модель процесу комунікації ключає:

- а) точність інформації;
- б) якість інформації;
- в) відправника та одержувача інформації;
- г) доступність інформації.

10. Стадія ефективної комунікації - це:

- а) взаємозалежна сукупність засобів, методів і персоналу;
- б) зворотня реакція та зворотній зв'язок;
- в) правове забезпечення;
- г) інформаційне забезпечення.

6. Рекомендована література

1. Шатун В.Т.. Основи менеджменту/ МОН; Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
2. Бондаренко Н.В., Дубницький В.И. Менеджмент – корпоративний, маркетинговий, інформаційний, антикризисний./ Справ.-инф. пособ. для спеціалістів, наукових. працівників и підприємців./ – Донецьк.: ООО «Юго-Восток ЛТД», 2004. – 140 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. для вузов. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 799 с.
4. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент – СПб. – 2005. – 226 с.
5. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб./ В.О.Новак,

Зразок оформлення практичного заняття №2

1. Тема заняття: **Канали, засоби та бар'єри комунікацій.**
2. Мета проведення заняття
закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам функціонування каналів комунікацій.
3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Формальні та неформальні комунікації.
2. Типи комунікаційних ланцюгів неформальних комунікацій
3. Переваги та недоліки письмових комунікацій.
4. Сприйняття повідомлення адресатом.

вміти: висвітлити сутності поняття формальної та неформальної комунікації; охарактеризувати типи комунікаційних ланцюгів неформальних комунікацій; відслідкувати переваги та недоліки письмових комунікацій; вивчити процес сприйняття повідомлення адресатом.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою.

Вони поділяються на: вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90 %, що пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають під час функціонування суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

*Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін "*grape-vine*" — система поширення чуток, неофіційних даних. Варто зазначити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації.*

Типи комунікаційних ланцюгів неформальних комунікацій.

К. Девіс англ. вчений:

- 1) "одножильний" ланцюг (від А до Z)
- 2) ланцюг "пліткаря":
- 3) "ймоірнісний" (інформація передається випадково):

4) кластерний (використовується найчастіше). При цьому повідомлення надсилають одним особам та їх не отримують інші. Такі ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:

У науковій та навчальній літературі відомі й інші підходи до класифікації комунікацій.

Наприклад, *Л.Й. Жданова* всю інформацію (офіційну та неофіційну) поділяє на три групи:

- 1) комунікації між двома індивідами;
- 2) комунікації між індивідом та групою;
- 3) комунікації всередині групи.

Потім поділ здійснюється на вертикальні та горизонтальні комунікації.

Американські автори *М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі* розрізняють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- 1) комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- 2) комунікації між рівнями і підрозділами організації. Повідомлення найчастіше передаються

за допомогою мови,

Переваги та недоліки письмових комунікацій.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо.

Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Сприйняття повідомлення адресатом.

1. *Перешкоди*, зумовлені сприйняттям. Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття.

Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як подія. Облік деяких факторів із переліку тих, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дає змогу не допустити зменшення ефективності комунікацій.

Одна з таких перешкод виникає у зв'язку з конфліктом між сферами компетенції. Люди можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по-різному залежно від набутого досвіду, кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення.

2. **Семантичні бар'єри.** Як вже зазначалося, мета комунікацій полягає в забезпеченні розуміння інформації, предметом обміну, тобто повідомлення. Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, ми намагаємося обмінятися інформацією і зрозуміти її.

3. **Невербальні перешкоди.** Хоча вербальні символи (слова) — основний засіб для кодування ідей, призначених для передачі, використовують і невербальні символи з метою трансляції повідомлень.

4. **Поганий зворотний зв'язок.** Перешкодою ефективності міжособистісного обміну інформацією також може бути брак зворотного зв'язку стосовно надісланого повідомлення. Цей зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді як повідомлення, отримане одержувачем, розтлумачено так, як ви того бажаєте.

5. **Невміння слухати.** Ефективна комунікація можлива, якщо людина однаково точна, відправляючи й отримуючи повідомлення.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

Тести

1. До системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки.:

- а) можливість доповнення;
- б) неможливість доповнення;
- в) висока точність інформації;
- г) вертикальний поділ.

2. Л.Й. Жданов виділяв наступні підходи до класифікації комунікацій:

- а) комунікації між двома індивідами;
- б) комунікації між трьома індивідами;
- в) комунікації поза групою;
- г) комунікації між двома групами.

3. К. Девіс виділяв наступні підходи до класифікації комунікацій:

- а) комунікації між трьома індивідами;
- б) комунікації поза групою;
- в) комунікації між двома індивідами;
- г) ланцюг «пліткаря».

4. Семантика – це наука:

- а) про орфографію;
- б) про комунікації;
- в) що вивчає значення слів і їх складових частин, словосполук і фразеологізмів;
- г) про структуру організацій.

5. До ланцюга 5 «С» комунікацій» не входить:

- а) Повнота;
- б) Актуальність;
- в) Лаконічність;
- г) Конкретність.

6. Формальні комунікації поділяються на:

- а) вертикальні та горизонтальні;
- б) горизонтальні та діагональні;
- в) вертикальні та діагональні;
- г) вертикальні, горизонтальні та діагональні.

7. Неформальні комунікації - це:

- а) точність інформації в процесі комунікації;
- б) актуальність інформації в процесі комунікації;
- в) не передбачені організаційною структурою;
- г) передбачені організаційною структурою.

8. Стадія ефективної комунікації - це:

- а) взаємозалежна сукупність засобів, методів і персоналу;
- б) зворотня реакція та зворотній зв'язок;
- в) правове забезпечення;
- г) інформаційне забезпечення.

9. Недоліками письмових комунікацій є::

- а) невелика точність інформації;
- б) складність поновлення;
- в) об'ємність інформації;
- г) правильні відповіді б) і в).

10. Перевагами письмових комунікацій є::

- а) якісне збереження інформації;
- б) складність поновлення;
- в) об'ємність інформації;
- г) усі відповіді вірні.

6. Рекомендована література

1. Голубєв Р.О. Проблеми формування системи інформаційного забезпечення розвитку підприємництва // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. - Вип.18. – с.19.
2. Власова Г.В., Лутовинова В.І., Титова Л.І. Аналітико-синтетична переробка інформації: Навч.посіб. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 291 с.
3. Онищенко В.Д. Комунікаційне забезпечення підприємницької діяльності // Сучасні проблеми економіки підприємства. – 2006. - №8. – с.10.
4. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004.-333с.

Зразок оформлення практичного заняття №3

1. Тема заняття: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

2. Мета проведення заняття

закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам забезпечення ефективності функціонування комунікацій.

3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій:

2. Основними етапами процесу планування комунікацій.

3. Чинники, що впливають на процес комунікації.

вміти: висвітлити методи між особистих комунікацій; охарактеризувати етапами процесу планування комунікацій; розкрити чинники, що впливають на процес комунікації.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

1. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій:

- *Регулювання інформаційних потоків.* Керівники на всіх рівнях організації повинні представляти потреби в інформації - власні, своїх керівників, колег, підлеглих, уникати ситуацій, пов'язаних з інформаційними перевантаженнями.

- *Використання різних форм комунікації і вдосконалення організаційної структури.* Організація зустрічей з підлеглими для обговорення важливих питань, регулярні наради управлінського персоналу, комітетів, робочих груп сприяють координації діяльності та обміну інформацією між різними відділами та рівнями в організації.

- *Системи зворотного зв'язку.* Такі системи складають частину контрольно-управлінської інформаційної системи організації. До них відносяться опитування працівників про проблеми, про те, доведені чи до них цілі діяльності фірми, отримують вони точну своєчасну інформацію, необхідну для роботи. Керівник підприємства повинен піклуватися про те, щоб рішення, прийняті на вищому рівні, адекватно сприймалися на кожному робочому місці.

- *Сучасні інформаційні технології.* Використання комп'ютерів, комп'ютерних програм в обробці, зберіганні і передачі інформації, використання електронної пошти, факсимільного та стільникового зв'язку, послуг Інтернету значно сприяють економії часу і якості передачі інформації і стають необхідною умовою ефективного ведення бізнесу.

2. Основними етапами процесу планування комунікацій є:

1) Формування мети і завдання комунікації.

При формуванні мети і завдань комунікації також виникає необхідність формувати поведінку покупців під час споживання товару.

2) Визначення цільової аудиторії та бажаної зворотної комунікації.

Визначення цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції. Маркетолог повинен мати чітке уявлення про цільову аудиторію, яка може складатися з:

- потенційних покупців продукції підприємства;
- споживачів;
- осіб, які приймають рішення про купівлю;
- осіб, хто впливає на ухвалення рішень.

На даному етапі виявляється і бажана зворотна реакція. Знаючи цільову аудиторію, її стан, обізнаність з товаром, ставлення до нього, міру готовності до здійснення покупки тощо, процес маркетингової комунікації спрямовується на конкретний, можливий у даній ситуації результат.

3) Створення звернення:

В ідеальному випадку звернення привертає увагу, викликає інтерес, бажання і стимулює до дій. Використання схеми «увага — інтерес — бажання — дія» (AIDA) дає змогу менеджерам домогтися потрібного результату навіть при впливі на окремих стадіях прийняття покупцем рішення про покупку. Процес створення звернення припускає відповіді на чотири питання: що сказати (утримання звернення), як логічно організувати звернення (структура звернення), як передати його символами (оформлення звернення) і від кого воно виходитиме?

У процесі створення звернення визначається його зміст, структура і джерело звернення.

- При визначенні *змісту* звернення використовують три типи закликів: побудовані на раціональних аргументах, емоціях і моралі.

Раціональний залик розрахований на інтереси аудиторії і показує, що продукт містить обіцяні переваги: звернення, що демонструють якість продукту, його економічність, цінність або ефективність.

Емоційний залик викликає позитивні або негативні емоції, що мотивують споживачів до покупки.

Моральний залик спрямований до почуттів споживача (охорона довкілля, поліпшення міжрасових відношень, рівноправність жінок, допомога інвалідам).

- Розробляючи *структуру* звернення, потрібно визначити: робити в повідомленні чіткий висновок чи надати можливість зробити це аудиторії; акцентувати лише на переваги товару чи називати також і недоліки; коли наводити вагоміші аргументи — на початку чи наприкінці звернення.

- При виборі *джерела* звернення беруть до уваги три фактори: компетентність, вірогідність і фактор симпатії.

4) Вибір каналу розподілу.

Для передавання повідомлення відправник користується різноманітними каналами комунікації. Менеджери виділяють два загальних типи таких каналів — *особисті і неособисті*.

Особистий канал комунікації - це спілкування двох або більше людей з метою ознайомлення, обговорення та просування товару або ідеї.

Неособисті канали комунікації передають звернення без особистої участі; це засоби масової інформації (ЗМІ), інтер'єри і заходи.

5) Формування бюджету комунікації.

Виділяють такі традиційні методи планування бюджету: метод розрахунку від наявних коштів, у відсотках від обсягу продажу, метод конкурентного паритету та метод розрахунку на підставі цілей і завдань.

- **Метод розрахунку бюджету від наявних коштів** передбачає визначення загального доходу, з якого віднімаються постійні і змінні витрати, далі із залишку певна сума виділяється на комунікаційні заходи. Недоліком даного методу є залишковий принцип: унаслідок обмеженості коштів комунікаційні заходи можуть не виконати свого призначення.

- **Метод розрахунку бюджету у відсотках від обсягу продажу** припускає розробку бюджету в певному відсотковому співвідношенні від виручки поточного або прогнозованого року.

- **Сутність методу конкурентного паритету** полягає у тому, що бюджет на комунікаційні заходи підприємства формується на основі витрат конкурентів. Прихильники цього методу висувають два аргументи: витрати конкурентів свідчать про досвід, нагромаджений галуззю; зберігання пропорцій бюджетів на просування гарантує галузь від «комунікаційних війн».

- **Метод розрахунку бюджету на підставі цілей і завдань** припускає розробку бюджету через визначення цілей комунікації та задач, що необхідно вирішити для їх досягнення й оцінки витрат.

б) Оцінювання результатів комунікаційного процесу.

Внаслідок загального оцінювання комплексу маркетингових комунікацій визначаються:

- наскільки маркетингове повідомлення виявилось адекватним меті і завданням комунікації;

- чи правильно обрано цільову аудиторію; чи пам'ятає цільова аудиторія звернення; скільки раз цільова аудиторія бачила (чула) рекламне звернення, які моменти запам'ятались і яке враження воно залишило;

- чи правильно обрано засоби маркетингових комунікацій для впливу на цільову аудиторію;

- яке відношення споживача до товару до знайомства з рекламою і після;

3. Чинники, що впливають на процес комунікації.

1. Ситуаційні чинники:

Ситуації комунікації - це умови, в яких споживач отримує інформаційний і емоціонально-психологічний вплив особистих або неособистих комунікацій, який спрямований на стимулювання до купівлі. При особистих комунікаціях вплив здійснюють продавці, торгові агенти, інші особи, при неособистих — реклама, програми стимулювання збуту, PR.

2. Чинники аудиторії:

· усне спілкування, що передбачає зворотний зв'язок і є засобом, якому надається перевага на нижчих щаблях спілкування в організації;

· досить заклопотаний міністр чи інший керівник часто віддає перевагу усному спілкуванню;

· молоді люди, особливо, коли вони звикли до перегляду відео-програм, віддають перевагу коротким зоровим повідомленням.

3. Чинники змісту:

· письмова фінансова, технічна інформація сприймається ефективніше;

· письмові комунікації, з іншого боку, можуть бути більш ризикованими, коли залучаються політичні, правові, адміністративні та інші чинники;

· письмові повідомлення виглядають більш "офіційно", отже, стає важче змінити їх зміст чи відректися від них тощо.

4. Фізичні чинники:

Органолептика — метод определения показателей качества продукции на основе анализа восприятия органов чувств: зрения, обоняния, слуха, осязания, вкуса.

- **візуальні** - зовнішній вигляд товару, упакування, оформлення точки продажу, інформаційні написи, знаки, малюнки, колір, освітлення, світлові ефекти. Використовуються в якості додаткових джерел інформації, полегшення сприйняття, допомагають економити час пошуку товарів;

- **звукові** - музика. Використовується для вирішення наступних завдань: виділення відділів магазинів (дитячі товари, спортивні товари), стимулювання настрою на купівлю, регулювання швидкості руху покупців і часу здійснення покупок (в залежності від гучності, темпу, ритму музики), залучення уваги;

- **сенсорні** - запах (аромамаркетингові прийоми), дотик (тактильно-маркетингові прийоми). Впливаючи на канали сприйняття, вони підкріплюють асоціації та образи товару. Раціональне використання сенсорних елементів має більшу ефективність у порівнянні з візуальними і звуковими елементами, оскільки сенсорні асоціативні маніпуляції менш очевидні і усвідомлювані. Використовуються для вирішення наступних завдань: залучення і втримання клієнтів в торговельному залі магазину, біля виставочних стендів, на промоакціях; спонукання до здійснення покупок і збільшення обсягу продажів.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. Сучасні інформаційні технології - це:

- а) сукупність взаємопов'язаних елементів процесу комунікації;
- б) використання комп'ютерних програм в обробці, зберіганні та передачі інформації;
- в) вивчення значення слів і їх складових частин, словосполук і фразеологізмі;
- г) виконанні конкретних організаційних дій.

2. Скільки існує етапів планування маркетингових комунікацій:

- а) 4;
- б) 5;
- в) 6;
- г) 7.

3. Особистий канал комунікації - це:

- а) наявність конкурентів;
- б) наявність перешкод;
- в) це спілкування двох і більше людей з метою ознайомлення з товаром або ідеєю;
- г) всі відповіді вірні

4. Назвіть, які методи планування бюджетів не входять в процес комунікацій:

- а) метод раціонального бюджет;
- б) метод розрахунку бюджету на підставі цілей;
- в) метод розрахунку бюджету від наявних коштів;
- г) немає правильної відповіді.

5. Неособистий канал комунікації - це:

- а) наявність конкурентів;
- б) передають звернення без особистої участі;
- в) це спілкування двох і більше людей з метою ознайомлення з товаром або ідеєю;
- г) всі відповіді вірні

6. Які складові відносять до ситуаційних чинників:

- а) цілі комунікації;
- б) аудиторія;
- в) відправник повідомлення;
- г) усі відповіді вірні.

7. Органолептика - це:

- а) метод визначення задоволення потреб споживачів;
- б) метод розрахунків фінансово-економічних показників;
- в) метод бюджетування;
- г) метод визначення показників якості продукції на основі органів чуття.

8. До фізичних чинників відносять:

- а) візуальні, звукові, сенсорні;
- б) вплив зовнішнього середовища на об'єкт;
- в) вплив внутрішнього середовища на діяльність підприємства;
- г) неспівпадання точок зору опонентів.

9. До цільової аудиторії відносять:

- а) споживачів;
- б) потенційних покупців;
- в) осіб, хто впливає на ухвалення рішення;
- г) усі відповіді правильні.

10. Відправник повідомлення - це:

- а) особа, що чекає відповіді;
- б) особа, що розшифровує повідомлення;
- в) особа, що надсилає повідомлення;
- г) усі відповіді вірні.

6. Рекомендована література

1. Онищенко В.Д. Комунікаційне забезпечення підприємницької діяльності // Сучасні проблеми економіки підприємства. – 2006. - №8. – с.10.
2. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004.-333с.

Зразок оформлення практичного заняття №4

1. Тема заняття: РОЗВИТОК ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ КОМУНІКАЦІЙ
2. Мета проведення заняття
закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам забезпечення комунікацій технічними засобами.
3. Після виконаної роботи студент повинен:

Знати:

1. Технічні засоби комунікації.
2. Порядок створення автоматизованого робочого місця.
3. Сутність документів та їх класифікацію.
4. Вимоги до службових документів.

Вміти: володіти технічними засобами комунікації, знати їх групи; мати уяву про порядок створення автоматизованого робочого місця; орієнтуватися у документах та їх класифікації; знати вимоги до реєстрації документів.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

До **технічних засобів менеджменту персоналу** належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:

1. прості пристрої та знаряддя праці;
2. організаційна техніка;
3. обчислювальні машини.

1. До **простих пристроїв і знарядь праці** належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), лічильні засоби (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, стиплери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, даними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

2. **Засоби оргтехніки** вміщують великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи:

- А) засоби складання документів;
- Б) засоби копіювання та розмноження документів;
- В) засоби оброблення документів;
- Г) засоби зберігання, пошуку й транспортування документів;
- Д) засоби управлінського зв'язку.

3. Обчислювальні машини застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).

Створення автоматизованих робочих місць

АРМ менеджера – це його робоче місце, оснащене персональним комп'ютером, який є самостійним програмно – технічним комплексом індивідуального або колективного користування і дозволяє в діалоговому або пакетному режимі вести обробку інформації і отримувати всі необхідні вихідні дані у вигляді екранних або друкарських форм.

Класифікація АРМ:

- АРМ управлінського персоналу – реалізують функції прийняття рішень– і призначені для керівників усіх рівнів;

- АРМ фахівців структурних підрозділів (відділів або секторів напряму– діяльності) – допомагають розв'язувати функціональні завдання фахівцям конкретного напряму діяльності;

- АРМ оперативного управління – призначені для збирання первинних– даних безпосередньо на робочих місцях (контролерів, диспетчерів, касирів, операторів та ін.);

- АРМ технічних працівників – орієнтовані на ведення діловодства і– призначені для секретарів, референтів та ін.;

- АРМ дослідника – призначені для працівників, діяльність яких– пов'язана зі створенням нових виробів, проектуванням нових технологій тощо. Їх застосовують для створення сприятливих умов при проведенні певного дослідження робітниками відділів головного технолога, головного конструктора.

Основними функціями менеджера системи управління є: оформлення текстових документів (друк, тиражування, розсилка), ведення карток і архівів, контроль щоденних особистих планів керівників, обробка вхідної та вихідної інформації, контроль виконавчої дисципліни та ін.

Сутність документів та їх класифікація.

ДОКУМЕНТ —це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку і має відповідно до чинного законодавства юридичну силу (ДСТУ 2732—94 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення»).

Класифікація документів:

1. За назвою розрізняють:

• *накази;* • *положення;* • *протоколи;* • *розпорядження;* • *вказівки;* • *інструкції;* • *правила;* • *статути;* • *звіти;* • *ордери;* • *плани;* • *службові листи;* • *заяви* тощо.

2. За видами документи поділяють на:

• *типові*, що розробляються вищими органами для підвідомчих організацій з однорідними функціями і мають обов'язковий характер;

• *трафаретні*, котрі виготовляються друкарським способом: незмінювана частина тексту документа друкується на поліграфічних машинах, а для змінної інформації запишаються вільні місця. Такі документи зараз найпоширеніші, оскільки на їх складанні та обробленні економиться час;

• *індивідуальні*, які створюються кожного разу по-новому. Це доповідні, службові, пояснювальні записки, автобіографії тощо. За складністю документи бувають:

• *прості*, що містять інформацію з одного питання;

• *складні*, які містять інформацію щодо двох і більше питань.

3. За місцем складання розрізняють такі документи:

- *внутрішні*, що стосуються внутрішніх питань підприємства (організації, установи, фірми) і не виходять за його межі;

- *зовнішні*, тобто вхідна та вихідна кореспонденція.

4. За терміном виконання документи бувають:

- *термінові*, що виконуються у строки, встановлені законом, відповідним правовим актом, керівником, а також документи з позначкою «Терміново»;

- *нетермінові*, які виконуються в строки, визначені керівництвом підприємства (організації, установи, фірми).

5. За походженням документи поділяють на:

- *службові*, що стосуються діяльності підприємства (організації, установи, фірми);

- *офіційно-особисті*, які стосуються конкретних осіб, тобто іменні (скарги, заяви тощо).

6. За юридичною силою документи поділяють на такі:

- *справжні (істинні)*, що готуються в установленому законом порядку за всіма правилами. Своєю чергою, справжні документи бувають: • *чинні*, • *нечинні*. Документ стає нечинним, коли втрачає юридичну силу з будь-яких причин;

- *фальшиві (підроблені)*, в яких зміст чи оформлення не відповідає істині.

Вимоги до службових документів

Оформлення реквізитів службових документів

Державний стандарт на організаційно-розпорядчу документацію встановлює максимальний склад і розміщення реквізитів (формуляр-зразок), що використовуються при складанні управлінських документів (додаток 2). Залежно від найменування і призначення документа оформляються певні, властиві тільки цьому виду елементи офіційного документа (реквізити). Обов'язковими реквізитами документа є:

- 1) найменування установи — автора документа;
- 2) назва документа або уніфікованої форми (не зазначається на листах);
- 3) дата;
- 4) індекс;
- 5) заголовок до тексту;
- 6) текст;
- 7) підпис;
- 8) візи;
- 9) відмітка про виконання документа і направлення його до справи.

Датування документів

Усі службові документи датуються.

Датою документа є дата його підписання; для документа, що затверджується — дата затвердження; для документа, що приймається колегіальним органом — дата його прийняття, а також ата події, яку зафіксовано в документі.

На документах, складених спільно кількома організаціями, вказується єдина дата (найпізніша дата підписання документа) і проставляються порядкові реєстраційні номери, надані документу кожною установою-складачем.

Документи набувають чинності з моменту їх підписання (або затвердження), якщо в тексті не передбачена інша дата.

Документи, які підлягають державній реєстрації у Міністерстві юстиції України, набувають чинності через 10 днів після їх реєстрації, якщо в них не встановлено пізнішого строку надання їм чинності.

Індексація документів

Індексація документів полягає у присвоєнні їм умовних позначень — індексів, які надаються документам при реєстрації і вказують на місце складання, виконання та зберігання документів.

Індекси вхідних документів і тих, що створюються в організації складаються з порядкових номерів у межах групи документів, що реєструються з початку року, і доповнюються індексом структурного підрозділу, порядковим номером справи за номенклатурою справ, кореспондентів, виконавців тощо.

Погодження документів

Внутрішнє погодження оформляється візуванням проекту документа посадовою особою. Віза містить в собі особистий підпис, ініціали і прізвище особи, яка візує документ, і дату візування, які проставляються чорнилами.

Зовнішнє погодження проектів документів оформляється відповідним грифом. Гриф погодження проставляється нижче підпису на лицьовому боці останнього аркуша документа і містить в собі слово ПОГОДЖЕНО, найменування посади особи, з якою погоджується документ (включаючи найменування установи), особистий підпис, ініціали, прізвище та дату погодження.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо))

1. До засобів оргтехніки не відносяться:

- а) машини механізації та автоматизації логічних технічних операцій;
- б) засоби копіювання та розмноження;
- в) засоби управлінського зв'язку;
- г) засоби оброблення документів.

2. До технічних засобів управління належать:

- а) машини механізації та автоматизації логічних технічних операцій;
- б) сукупність машин обладнання та пристроїв;
- в) засоби управлінського зв'язку;
- г) засоби оброблення документів.

3. До обчислювальної техніки належать:

- а) сукупність машин обладнання та пристроїв;
- б) засоби управлінського зв'язку;
- в) машини механізації та автоматизації логічних технічних операцій;
- г) засоби зберігання, пошуку та транспортування документів.

4. Засобами складання документів є:

- а) друкарські машини;
- б) письмові автомати;
- в) диктофонна техніка;
- г) усі відповіді вірні.

5. Автоматизоване робоче місце менеджера класифікують:

- а) АРМ стратегічного управління;
- б) АРМ оперативного управління;
- в) АРМ тактичного управління;
- г) АРМ контрольного управління.

6. Індексція документів - це:

- а) утилізація документів;
- б) погодження документів;
- в) фіксація документа у журналі надходжень документів;
- г) присвоєння умовних позначень, індексів.

7. За місцем складання документи поділяються на:

- а) службові;
- б) фальшиві;
- в) внутрішні;
- г) термінові.

8. За походженням документи поділяються на:

- а) фальшиві;
- б) внутрішні;
- в) службові.
- г) нетермінові.

9. За юридичною силою документи поділяються на:

- а) планові;
- б) таємні;
- в) підроблені;
- г) усі відповіді вірні.

10. За назвою документи поділяються на:

- а) протоколи;
- б) термінові;
- в) зовнішні;
- г) фальшиві.

6. Рекомендована література

1. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004.-333с.

Зразок оформлення практичного заняття №5

1. Тема заняття: **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ.**

2. Мета проведення заняття

закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам бізнес-комунікацій.

3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Ділове середовище організації та інтегрування бізнес-комунікаціями.
2. Ключові показники діяльності.
3. Інтегровані маркетингові комунікації.

Вміти: володіти знаннями про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, знати його класифікацію; мати уяву про ключові показники діяльності підприємства; орієнтуватися у інтегрованих маркетингових комунікаціях.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Зовнішнє середовище для організації, чікими цілями є бізнес, представляє складну сукупність суб'єктів, систем і їх взаємин, як між собою, так і з організацією.

Ця сукупність може бути розділена на два сектори:

1) **До першого**, який є простором ділового середовища для бізнесу, ставляться суб'єкти й бізнес-системи, взаємодіючі з організацією, тобто, що знаходяться із нею у відносинах або зв'язках.

2) **До другого** (назвемо його умовно середовищем факторного впливу) відносяться ті суб'єкти й системи, чия діяльність виявляє якийсь вплив на бізнес-організацію, але безпосередніх комунікацій між ними немає.

1. B2O:

I. Зв'язки та відносини організації, встановлені з:

- партнерами по бізнесу;
- клієнтами й споживачами продукції;
- конкурентами;
- операторами ринкової інфраструктури;
- консультантами й аналітиками;
- інвесторами.

2. B2G:

I. Зв'язки й відносини організації, установлені з:

- органами законодавчої влади;
- органами виконавчої влади;
- органами муніципальної влади;
- державною інфраструктурою;
- міжнародними організаціями.

II. Бізнес-системи:

- державна політика в ключових питаннях економіки, фінансів і бізнесу;
- державна ресурсна політика;
- нормативно-правове середовище бізнесу;
- міжнародна й національна системи контролю й моніторингу.

III. Державні органи і установи, взаємодіючі з бізнесом:

- контрольно-регулюючі державні організації;
- органи і формування муніципальної влади й самоврядування;
- акціонерні товариства, що належать суверенній державі;
- установи державної інфраструктури.

3. B2S:

I. Зв'язки і відносини організації, установлені з:

- професійними суспільними або галузевими об'єднаннями родинних операторів;
- професійними союзами працівників галузі;
- політичними й громадськими організаціями й об'єднаннями.

II. Бізнес-системи:

- соціальна структура населення;
- психологічна атмосфера в суспільстві.

III. Суб'єкти соціальної структури суспільства, взаємодіючі з бізнесом:

- більші групи населення;
- соціальні групи по загальноприйнятій класифікації;
- малі соціальні групи;

4. B2I:

I. Зв'язки й відносини організації, установлені з:

- операторами інформаційного сектору (крім ЗМІ);
- інформаційними системами;
- засобами масової інформації;
- впливовими журналістами й аналітиками.

II. Бізнес-системи:

- інформаційна політика держави;
- національна система інформаційних мереж, каналів і розподілу публічної інформації в суспільстві;
- фінансова база існування суб'єктів інформаційного сектору.

III. Суб'єкти інформаційного сектору, взаємодіючі з бізнесом:

- оператори-виробники інформації;
- оператори-інформаційні сховища;
- інформаційні мережі;

5. B2P:

I. Зв'язки і відносини представників організації, встановлені:

- зі службовими цілями розвитку бізнесу;
- зі службовими цілями створення доброзичливого середовища діяльності організації;
- с особистими цілями й у власних ім'я інтересів;
- безцільно.

II. Персони – контрагенти по комунікаціях із представниками організації:

- офіційні (наділені повноваженнями) представники ділових партнерів і інших, що співробітничать або наміряються співробітничати з організацією операторів ринку;
- представники організацій-суб'єктів ділового середовища, що не мають службових відносин або взаємного ділового інтересу з організацією.

2. Ключові показники діяльності (КПІ).

КПІ (англ. *Key Performance Indicators*) - ключові показники діяльності - система оцінки, яка допомагає організації оцінити свій стан, визначити досягнення запланованих цілей.

КПІ можуть включати:

- (а) *організаційні метрики* (organizational metrics) — такі, як задоволеність клієнтів,
- (б) *фінансові показники* (financial metrics), як виручка, рентабельність і грошовий потік
- (в) процесні метрики (process metrics), — продуктивності, якості і затримки процесу.

Правила і принципи впровадження КПІ:

1. *Принцип керованості та контрольованості:* підрозділу, який відповідає за певний показник, повинні бути виділені ресурси на його управління, а результат має бути контрольованим .

2. *Принцип партнерства:* успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами (спільна розробка стратегії впровадження системи, необхідність домогтися розуміння того факту, що потрібні зміни).

3. *Принцип перенесення зусиль на головні напрямки:* підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії» (допомога співробітникам у підвищенні кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передачу відповідальності на розробку власних КПІ, ефективну дію комунікацій (горизонтальної і вертикальної)).

3. Інтегровані маркетингові комунікації.

Інтегровані маркетингові комунікації – це двобічний процес, який з одного боку, передбачає вплив на цільові й інші аудиторії, а з іншого –допомагає одержанню зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний підприємством вплив.

Цей комплекс містить такі форми маркетингових комунікацій:

1. Реклама, яка є платною формою поширення інформації від замовника, спрямована на споживача.

Види реклами:

- *інформаційна* - застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок.

- *переконуюча* - проводиться на етапі зростання життєвого циклу товарів для того, щоб переконати споживача у перевазі певної марки товару і сприяти збільшенню обсягу продажу.

2. Пропаганда - будь-яка безкоштовна, добровільна особиста форма інформаційного впливу на громадськість з метою її інформування про фірму, її діяльність та товари, що вона випускає.

Представляє собою збільшення попиту завдяки поширенню сторонніми особами важливих комерційних відомостей у друкованих ЗМІ, по телебаченню або радіо.

3. Стимулювання збуту, у вигляді короткочасних спонукальних заходів, що заохочують продаж або купівлю послуги, товару.

До основних причин стимулювання збуту відносять:

- зниження ефективності реклами;
- збільшення кількості купівель;
- загострення конкурентної боротьби

Стимулювання збуту застосовується в таких ситуаціях:

- зниження або відсутність попиту на товар;
- виведення нового товару на ринок;
- вихід підприємства на новий ринок.

4. Особиста продаж, виражена в усному поданні товару, послуги можливого покупцеві для продажу.

Завдання персонального продажу:

- визнання районів діяльності та чисельності торгового персоналу;
- організація управління торговим персоналом
- планування продажу
- розробка графіків відвідувань і маршрутів
- використання сучасних технологій

Завдання Public Relations:

- формування і підтримка сприятливого іміджу
- надання інформації про підприємство, його становище, товари та послуги фірми;
- регулювання позицій фірми на ринку з урахуванням громадської думки тощо.

Завдання прямого маркетингу:

- привертання уваги отримувача (споживача);
- стимулювання купівлі і створення передумов для повторних купівель;
- розвиток тривалих стосунків з отримувачем (клієнтом, посередником).

5. Паблік рілейшнз - формування сприятливого образу (іміджу) фірми в процесі її взаємодії з контактні аудиторіями, насамперед із засобами масової інформації.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо).

1. До внутрішнього середовища підприємства відносять:

- а) фінанси;
- б) посередники;
- в) конкуренти.
- г) споживачі.

2. До мікросередовища не відноситься:

- а) постачальники;
- б) посередники;
- в) персонал;
- г) конкуренти.

3. До макросередовища відноситься:

- а) конкуренти;
- б) фінансове забезпечення;
- в) матеріально-технічне забезпечення;

г) політичні фактори.

4. *Внутрішнє середовища здійснює такий вплив на організацію:*

- а) високий;
- б) помірний (обмежений);
- в) нульовий;
- г) немає правильної відповіді.

5. *Які зв'язки зовнішнього середовища існують на рівні суб'єкту та комунікаційної системи:*

- а) B2F;
- б) B2L;
- в) B2F;
- г) B2S.

6. *До цілей реклами відносять:*

- а) політичні;
- б) демографічні;
- в) економічні.
- г) маркетингові.

7. *До ключових показників діяльності відноситься:*

- а) процесні;
- б) позапроцесні;
- в) соціальні;
- г) конкурентні.

8. *Рекламний прибуток - це:*

- а) різниця між рекламним доходом і амортизаційними відрахуваннями;
- б) різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу;
- в) сума рекламного доходу і рекламного прибутку;
- г) сума рекламного доходу і амортизаційних відрахувань.

9. *До принципів ключових показників діяльності відносять:*

- а) організаційний;
- б) партнерства;
- в) діловий;
- г) немає правильної відповіді.

10. *Пропаганда – це :*

- а) формування сприятливого образу фірми;
- б) короткочасні спонукальні заходи до купівлі товару;
- в) будь-яка безкоштовна форма інформаційного впливу на громадськість;
- г) швидке збільшення обсягу продажу.

6. Рекомендована література

1. Голубєв Р.О. Проблеми формування системи інформаційного забезпечення розвитку підприємництва // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2004. - Вип.18. – с.19.

Зразок оформлення практичного заняття №6

1. Тема заняття: **Комунікативний менеджмент і репутаційні комунікації.**

2. Мета проведення заняття

закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам репутаційної політики.

3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Сутність репутації, її складові та фактори.
2. Сутність ризиків та їх види.
3. Лояльність споживача та її класифікація.
4. Сутність конфліктів, їх види та методи вирішення.

вміти: висвітлити сутності поняття репутації та її складові; охарактеризувати типи та види ризиків; розкрити сутність лояльності споживача та її класифікацію; дослідити методи вирішення конфліктів.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

1. Сутність репутації, її складові та фактори.

Репутація - громадською думкою про когось чи щось, соціальною оцінкою чи усталеними уявленнями про особу чи об'єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи чи об'єкта.

1. Фактори, що визначають імідж і репутацію фірми:

- результативність роботи; якість продукції або послуг; тенденції росту і розвитку; стабільний дохід;
- стабільна, довготривала реклама (товарна і іміджева);
- відкликання і рекомендації інших фірм;
- склад клієнтів;
- склад партнерів;
- пряма поштова розсилка - *direct mail*;
- чесність, обов'язковість у бізнесі;

Складової репутації:

- **авторитет першої особи** як усередині організації, так і за її межами, який визначається безліччю факторів, в тому числі: рівнем керівництва і фінансовою стійкістю організації, умінням справлятися з наслідками кризових ситуацій, створеними умовами для роботи персоналу, існуючою культурою спілкування та ін .

- є **популярність організації на ринку**, що являє собою комбінацію фінансових можливостей організації, тривалість її лідирування але якістю виробленого товару, географію присутності продукції організації на вітчизняних та міжнародних ринках.

- **Престижність організації як місця роботи** передбачає створення атмосфери довіри між роботодавцями та службовцями, забезпечення умовами праці не нижче, ніж в аналогічних організаціях у даному регіоні, надання відповідних соціальних пакетів, створення сприятливої робочої атмосфери, визнання успіхів і досягнень діяльності;

- **Імідж** – образ, формування стійкого позитивного враження про товар, послугу підприємства, що виготовляє та реалізує товар.

2. Сутність ризиків та їх види.

Ризик — це не лише ймовірність появи непевної (випадкової) події, а й ймовірність настання негативного результату.

А саме: позитивний (вигода, прибуток); нульовий (результат не змінився); від'ємний (збиток, втрата).

Основними критеріями ризику можна назвати:

- ризик повинен бути можливим;
- ризик повинен мати випадковий характер;
- випадковість ризику повинна співвідноситись з певною сукупністю споріднених об'єктів;
- факт реалізації ризику невідомий у часі та просторі;
- наслідки реалізації ризику повинні бути об'єктивно виміряні й оцінені.

1) Залежно від можливого результату ризику можна поділити на чисті та спекулятивні:

- **Чисті ризики** виникають при явній загрозі і ведуть до негативного і в кращому разі до нульового результату.

- **Спекулятивні ризики** відрізняються від чистих ризиків тим, що їх можна уникнути, але на відміну від чистих вони ведуть до отримання як позитивного, так і негативного чи нульового результату.

2) Залежно від основних причин виникнення ризику поділяються на:

1. Природні ризики - це ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи: землетрус, повінь, бура, пожежа, епідемія і т.п.

2. Екологічні ризики - це ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища.

3. Політичні ризики пов'язані з політичною ситуацією в країні і діяльністю держави. Політичні ризики виникають при порушенні умов виробничо-торговельного процесу з обставинами, що безпосередньо не залежать від господарюючого суб'єкта. До політичних ризиків відносяться:

- неможливість здійснення діяльності унаслідок воєнних дій, революції, загострення внутрішньополітичної ситуації в країні, націоналізації, конфіскації і підприємств, введення ембарго, через відмовлення нового уряду виконувати прийняті попередниками зобов'язання і т.п.

3. Лояльність споживача та її класифікація.

Лояльністю споживача - звичайно розуміють як переважне бажання зробити повторну купівлю визначеного бренду.

Стосовно природи існування лояльності споживачів існує її класифікація на:

- **транзакційна** – це поведінська лояльність, яка спричинена ціновими факторами, зручністю купівлі, програмами стимулювання збуту (у такому разі споживач легко переключиться на інший бренд чи продукт);

- **перцепційна лояльність** – лояльність відношення, яка проявляється у ступені задоволеності продуктом ціною або споживчими властивостями;

- **змішана** – комплексна лояльність розглядається як комбінація двох вищезгаданих аспектів лояльності споживачів (споживачу зручно купувати бренд і він має емоційно відчувати уподобання та задоволеність).

Істинна лояльність, спричинена задоволенням споживача і прихильністю до продукту, вона характеризується певною стійкістю до сприйняття інших пропозицій.

Несправжня лояльність відбувається, коли споживач не повністю задоволений продуктом, але вимушений купувати його. Це може бути спричинено великими витратами на переключення, контрактними зобов'язаннями, недостатністю інформації про інші бренди та продукти, та іншими причинами.

4. Сутність конфліктної комунікації. Методи управління конфліктами.

Конфлікт - це таке відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) і (або) суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Сторони конфлікту - це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

Предмет конфлікту - це те, через що виникає конфлікт.

Мотиви конфлікту - це внутрішні спонукальні сили, підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

Види конфліктів (позитивні та негативні):

1) **Функціональний конфлікт**. Одне з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, що приємна для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше почувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, в свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі в здійсненні рішень- ворожість, кривда та примуса надходити проти волі.

2) **Дисфункціональний конфлікт** - якщо конфліктом не управляли або управляли неефективно, те можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, т. п. Умови, що заважають досягненню мети.

- Незадоволеність, поганий стан духу, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.

Методи управління конфліктами:

1) *внутрішньоособистісні методи* полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи психологічної захисної реакції зі сторони іншої людини. деякі конфліктологи радять використовувати спосіб „Я – висловлювання”.

2) *структурні методи* – методи попередження чи профілактики конфліктів, а також методи дії переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці. До таких методів відносять: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, використання систем винагороди.

3) *персональні методи* виділив В.П. Пугачов, акцентуючи увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам. До цих методів включають:
– використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення і покарання безпосередньо самих учасників конфлікту;
– зміна конфліктної мотивації співробітників з допомогою впливу на їх потреби і інтереси адміністративними методами.

4) *переговори*.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо).

1. До складових репутації не входять:

- а) імідж;
- б) тривалість знаходження на ринку;
- в) престижність організації
- г) маркетингові дослідження.

2. Репутація - це:

- а) громадська думка про щось або когось;
- б) процес створення брендового продукту;
- в) процес відтворення ресурсів;
- г) конкурентні переваги підприємства на ринку.

3. Позитивний ризик - це:

- а) це ризик, пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища;
- б) це ризик, пов'язаний з проявом стихійних сил природи;
- в) це отримання позитивного результату, тобто вигоди;
- г) всі відповіді вірні.

4. Екологічні ризики - це:

- а) це ризик, пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища;
- б) це ризик, пов'язаний з проявом стихійних сил природи;
- в) це отримання позитивного результату, тобто вигоди;
- г) всі відповіді вірні.

5. Природні ризики - це:

- а) це ризик, пов'язаний із забрудненням навколишнього середовища;
- б) це ризик, пов'язаний з проявом стихійних сил природи;
- в) це отримання позитивного результату, тобто вигоди;
- г) всі відповіді вірні.

6. До стадій конфлікту відносять:

- а) ескалація;
- б) кульмінація;
- в) завершення конфлікту
- г) усі відповіді вірні.

7. Функціональний конфлікт - це:

- а) це випадок, пригода;
- б) це нарощення конфлікту;
- в) це переговорний процес між сторонами;
- г) це проблема, яка може бути вирішена, при задоволенні всіх сторін конфлікту.

8. Дисфункціональний конфлікт - це:

- а) це випадок, пригода;
- б) це проблема, яка виникає в результаті неефективного управління конфліктом;
- в) це переговорний процес між сторонами;

г) це проблема, яка може бути вирішена, при задоволенні всіх сторін конфлікту.

9. Транзакційна лояльність – це:

- а) це поведінка споживача, яка спричинена ціновими властивостями товару;
- б) це поведінка споживача, яка спричинена споживчими властивостями товару;
- в) це поведінка споживача, яка спричинена ціновими та споживчими властивостями товару;
- г) це поведінка споживача, яка спричинена коливанням курсом валюти.

0. Перцепційна лояльність – це:

- а) це поведінка споживача, яка спричинена ціновими властивостями товару;
- б) це поведінка споживача, яка спричинена споживчими властивостями товару;
- в) це поведінка споживача, яка спричинена зниженням прибутку;
- г) це поведінка споживача, яка спричинена коливанням курсом валюти.

6. Рекомендована література

1. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навч. посібник. – Львів: Магнолія плюс, 2004.-333с.
2. Шестопалов К.Р. Проблеми формування комунікацій в сучасній організації // Управління персоналом. – 2006. – №7. – с.12.

Зразок оформлення практичного заняття №7

1. Тема заняття: **Менеджер, як суб'єкт управлінської діяльності в інформайно-комунікативному процесі**

2. Мета проведення заняття

закріплення теоретичних знань, одержаних в результаті вивчення питань по теоретичним та методологічним засадам інформайно-комунікативному процесі.

3. Після виконаної роботи студент повинен

знати:

1. Добір, оцінювання та ростановка фахівців.

2. Основні напрямки діяльності менеджера.

3. Етичні норми менеджера.

Вміти: володіти етичними нормами менеджера, знати їх сутність; мати уяву про порядок добір, оцінювання та ростановка фахівців; орієнтуватися у основних напрямки діяльності менеджера.

4. Короткі відомості з теоретичної частини роботи

Підбір кадрів на посади має базуватись на системі критеріїв, серед яких превалює:

1. Високий рівень освіти, передусім економічної, юридичної або загально управлінської, і здатності до постійної самоосвіти.

2. Спеціальна фахова підготовка в комплексі з практичними знаннями і вміннями застосовувати свої знання на практиці.

3. Висока мораль і етика поведінки.

4. Патріотизм.

5. Культурний рівень, що передбачає знайомство із історичними цінностями, культурним надбанням своєї нації, народу і держави тощо.

6. Внутрішня гідність вищої управлінської еліти, їхня здатність говорити правду, незважаючи на особисті інтереси.

Конкурс при прийнятті на посади в державні органи є принципово новим інститутом державної служби і важливим компонентом набору та відбору кадрів.

Стажування, яке проводиться терміном до двох місяців у відповідному державному органі з метою перевірки професійного рівня і ділових якостей працівників, які претендують на посаду державного службовця, і набуття кандидатами практичного досвіду.

Особа, яку прийнято на державну службу, набуває статусу державного службовця і суб'єкта державно-службових відносин. Громадяни України, які вперше зараховуються на державну службу, приймають **Присягу**.

Основні напрямки діяльності менеджера:

1. *Позитивний лідер* - спрямовує свої дії на те, щоб працівники стали не просто арифметичною сумою людей зі своїми проблемами та інтересами, а й згуртованим колективом, націленим на виконання громадської завдання, щоб проявилися всі позитивні ефекти соціальної організації, заради яких люди об'єднуються в ній, щоб організація стала ефективною.

2. *Адміністратор* - Використовує свої адміністративні повноваження для досягнення цілей організації, діє в суворій відповідності з нормативно-правовими актами, бере участь у реалізації кадрової політики.

3. *Професіонал* - Володіє знаннями, досвідом в конкретній області практичної діяльності.

5. *Спеціаліст* - самостійно ефективно здійснює професійну діяльність, вирішує конкретну задачу, показує особистий приклад підлеглому.

4. *Психолог* - Здійснює діяльність по залученню колективу, врахування особливостей психіки підлеглих при спілкуванні, обміні інформацією з ними, при постановці цілей і завдань діяльності перед підлеглими і колективом у цілому, при розподілі обов'язків, при оцінці результатів праці, при визначенні заходів заохочення і покарання.

5. *Вихователь* - Здійснює формування у працівників почуття службового обов'язку, засвоєння ними елементів корпоративної культури.

6. *Організатор* - виявляє здатність кваліфіковано визначати передумови та цілі діяльності; підібрати виконавців; поставити перед ними завдання; розподілити відповідальність; правильно розставити акценти в діяльності; виділити необхідні ресурси.

Побудова дерева цілей передбачає їх рангування за принципом пріоритетності: забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості положення організації; розроблення нових напрямів розвитку (видів діяльності).

«Дерево цілей» організації

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Структура «дерева цілей»:

1. *Система (С)* як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити.

2. *Підсистема (ПС)* як частина більш загальної системи, у якій підсистеми є функціонально значущими.

Етичні норми менеджера

Етика менеджера - прийняті в даному середовищі принципи, норми й нормативи, відповідно до яких зобов'язані діяти всі працівники.

Види етики менеджера:

Економічна етика - передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва.

Службова етика розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

Професійна етика - сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності. Крім моральних вимог, що мають загальний характер, відомі специфічні норми поведінки для певних видів професійної діяльності: правової, лікарської та ін.

Екологічна етика акцентує увагу на етичних, соціальних і політичних проблемах, що постають перед людством у зв'язку із кризовими ситуаціями, пов'язаними із забрудненням довкілля, збільшенням населення на планеті, поступовим вичерпуванням природних ресурсів. Розкриття моральних проблем природокористування важливе тому, що вони виникають між індивідом і середовищем його проживання.

5. Методичні рекомендації з виконання та оформлення (короткі рекомендації до виконання (розв'язання практичних (лабораторних) завдань; різні види практичних завдань відповідно до спеціальності (задачі, завдання, зразки тестів, вправи тощо).

1. Конкурс - це:

- а) прийняття на посаду на основі відбору кадрів;
- б) заміщення посад тієї чи іншої категорії;
- в) перевірка професійного рівня і ділових якостей працівника.
- г) усі відповіді вірні.

2. Стажування - це:

- а) прийняття на посаду на основі відбору кадрів;
- б) заміщення посад тієї чи іншої категорії;
- в) перевірка професійного рівня і ділових якостей працівника.
- г) усі відповіді вірні.

3. Призначення - це:

- а) прийняття на посаду на основі відбору кадрів;
- б) заміщення посад тієї чи іншої категорії;
- в) перевірка професійного рівня і ділових якостей працівника.
- г) немає правильної відповіді.

4. Які з наведених нижче критерії не входять до підбору кадрів державних службовців:

- а) володіння державною мовою;
- б) володіння зброєю;
- в) повноліття;
- г) високий рівень освіти.

5. Професіоналізм – це:

- а) виявляє здатність кваліфіковано визначати передумови та цілі діяльності;
- б) здійснює діяльність з урахуванням психіки підлеглих;
- в) володіння знаннями, досвідом в конкретній області практичної діяльності;
- г) це поведінка споживача, яка спричинена коливанням курсом валюти.

6. Структура «Дерева цілей»:

- а) система та підсистема цілей;

- б) підсистема цілей;
- в) система цілей;
- г) немає правильної відповіді.

7. Професійна етика - це:

- а) сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми;
- б) принципи й норми відносин між працівниками різного службового статусу;
- в) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- г) зосередження на конкретно-соціологічному та історичному аналізі моралі..

8. Службова етика - це:

- а) сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми;
- б) принципи й норми відносин між працівниками різного службового статусу;
- в) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- г) зосередження на конкретно-соціологічному та історичному аналізі моралі..

9. Економічна етика - це:

- а) сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми;
- б) принципи й норми відносин між працівниками різного службового статусу;
- в) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- г) зосередження на конкретно-соціологічному та історичному аналізі моралі..

10. Екологічна етика - це:

- а) сукупність кодексів, які забезпечують моральний характер взаємовідносин між людьми;
- б) принципи й норми відносин між працівниками різного службового статусу;
- в) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- г) зосереджується на соціальних та політичних проблемах, що постають перед людством..

6. Рекомендована література

1. Власова Г.В., Лутовинова В.І., Титова Л.І. Аналітико-синтетична переробка інформації: Навч. посіб. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 291 с.

2. Онищенко В.Д. Комунікаційне забезпечення підприємницької діяльності // Сучасні проблеми економіки підприємства. – 2006. - №8. – с.10.