

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів**

**Ю. Є. ПЕТРУНЯ, В. Ю. ПЕТРУНЯ**

# **БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Практикум**

*Навчальний посібник*



**Дніпро  
2025**

УДК 65.012.32

*Рекомендовано до друку  
вченою радою Університету митної справи та фінансів  
(протокол № 11 від 24.02.2025 р.)*

**Рецензент:** В. Я. Швець, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету “Дніпровська політехніка”

**Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю.** Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. 121 с.

**ISBN 978-966-328-232-9**

Навчальний посібник призначений для використання на практичних заняттях у студентських групах, для самостійної роботи здобувачів вищої освіти та контролю знань. Він містить питання для обговорення та тестові завдання до кожної теми, а також загальний набір ситуаційних завдань.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти, які вивчають дисципліни: “Комунікації в менеджменті”, “Бізнес-комунікації в менеджменті”, “Менеджмент”, та викладачів вищих навчальних закладів.

© Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, 2025

**ISBN 978-966-328-232-9**

© Університет митної справи та фінансів, 2025

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Тема 1. Роль комунікацій у менеджменті .....	6
Тема 2. Базові характеристики комунікаційного процесу ....	14
Тема 3. Типологія внутрішніх комунікацій .....	23
Тема 4. Вербальні комунікації в менеджменті .....	32
Тема 5. Невербальні комунікації в менеджменті .....	48
Тема 6. Ефективність ділових комунікацій .....	59
Тема 7. Конфліктні ситуації в комунікаціях .....	72
Тема 8. Управління бізнес-комунікаціями в організації .....	84
Кейси та завдання .....	97

## ВСТУП

Управління є поширеною, відповідальною та дуже значущою сферою людської діяльності. Поява та розвиток спеціалістів з управління є результатом еволюції людства, його бачення того, як краще, як ефективніше організувати своє життя, свою економічну діяльність. Управління перетворилося на окремий різновид людської діяльності, що забезпечується, як правило, спеціально підготовленими, дібраними для цього людьми.

Кінцевий результат діяльності будь-якої організації залежить від багатьох факторів. Один із ключових серед них – управлінський. Очевидно, що досягнення цілей діяльності організації значною мірою зумовлено ефективністю системи менеджменту, яка залежить від рівня підготовки, кваліфікації тих людей, які виконують управлінську роботу.

Як відомо, робота менеджера – це реалізація чотирьох функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Водночас робота менеджера – це також постійне прийняття різноманітних управлінських рішень. Проблема комунікацій розглядається саме як забезпечення відповідних *сполучних процесів* у реалізації функцій менеджменту, прийнятті та впровадженні відповідних управлінських рішень.

Пропонований навчальний посібник підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми “Менеджмент”, розробленої на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів. Автори посібника включили до нього власні матеріали, які використовуються під час лекційних та практичних занять зі здобувачами вищої освіти, проаналізували й узагальнили сучасні підходи до управління комунікаціями відомих вітчизняних і зарубіжних вчених.

Головна мета навчального посібника – формування правильного управлінського “комунікаційного мислення” в майбутніх фахівців, розуміння процесів побудови управління комунікаційни-

ми процесами в організаціях, здатності до пошуку шляхів їх удосконалення та розвитку. Це однаковою мірою стосується як внутрішнього, так і зовнішнього комунікаційного процесу.

Навчальний посібник орієнтований на використання під час практичних занять у студентських групах, для самостійної роботи здобувачів вищої освіти та контролю знань.

У навчальному посібнику подано матеріали, спрямовані на структуроване закріплення знань, отриманих у ході лекційних занять і самостійного вивчення теоретичного та практичного матеріалу. Зокрема, кожен розділ містить короткий виклад основних питань, які підлягають вивченню та розгляду на заняттях, набір тестових вправ, що в сукупності сприяє глибшому засвоєнню теоретичних знань. Завершальна частина навчального посібника – кейси та завдання.

Навчальний посібник призначено для здобувачів вищої освіти й викладачів вищих навчальних закладів.



## ТЕМА 1. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Поняття комунікації

Комунікація – це одна із визначальних складових нашого життя. Комунікаційні процеси об’єднують нас, створюють можливості для спільного існування, розвитку, пошуку шляхів розв’язання тих чи інших проблем, які виникають у різних сферах життя.

*Комунікація* (від латинського “communicatio”, “communico”) – зв’язуюсь, спілкуюсь.

Можна виокремити *два аспекти комунікації*:

- фізичний (технічний) – спосіб передачі інформації від одного джерела до іншого;
- соціальний – процес установлення і розвитку контактів між людьми.

У цілому комунікація може бути визначена як процес обміну інформацією.

#### **Основні підходи до трактування поняття “комунікація”**

1. Комунікація – процес передавання інформації з використанням слів, літер, символів та аналогічних засобів (лінгвістичний підхід).

2. Комунікація – процес обміну інформацією між суб’єктами за допомогою певної інтенції. Інтенція – подання інформації в комплексний спосіб (мова, жести, поза, емоції, погляд, манери тощо) та адекватне її сприйняття одержувачем (філософський підхід).

3. Комунікація – процес обміну продуктами психічної діяльності за допомогою мови та інших знакових систем – обмін емоціями, тип інформаційного реагування на зовнішні подразники (психологічний підхід).

4. Комунікація – соціальна взаємодія людей на основі змістовного обміну інформацією (соціальний, соціологічний підхід).

5. Комунікація – обмін інформацією між людьми для формування та розвитку ділових стосунків (економіко-управлінський підхід).

**Технології комунікації** – методи та засоби підготовки, нагромадження, обробки, передавання та використання інформації, створення інформаційно-комуникативних систем.

## 1.2. Функції комунікації

У ділових відносинах комунікації виконують певні функції.

До основних характеристик **функцій комунікації** можна зарахувати такі:

- інформативна функція – передача відомостей, даних тощо;
- інтерактивна (спонукальна) функція – забезпечення необхідної взаємодії між людьми;
- експресивна функція – збудження чи зміна характеру емоційних переживань (задоволення, гнів, іронія, подив тощо);
- перцептивна функція – формування сприйняття партнерами один одного, формування певного образу соціального об'єкта;
- контрольна функція – контроль індивідуальної та групової поведінки.

Комунікаційний процес може мати внутрішню та зовнішню (маркетингову) спрямованість.

*Внутрішній комунікаційний процес* відбувається в межах організації. Це з'єднувальний елемент у загальній системі менеджменту.

*Зовнішній комунікаційний процес* для бізнес-організацій має маркетингову спрямованість. Маркетингові комунікації – система постійних зв'язків між організацією та споживачами для досягнення цілей організації.

Завдання менеджерів організації полягає в налагодженні як внутрішнього, так і зовнішнього комунікаційного процесу.

### **1.3. Управлінська діяльність та комунікації**

Управлінська робота має свої **особливості**:

– нетиповий, неповторний характер дій. Окремі ситуації, які виникають у діяльності організації, в контексті управління можна вважати типовими, наприклад у межах операційного менеджменту. Проте досить часто кожна ситуація, кожна проблема, що виникає в управлінні, має певні особливості, тобто нетиповість;

– виконання менеджером певних функцій. У загальному вигляді ці функції достатньо відомі: планування, організація, мотивація та контроль;

– виконання менеджером певних ролей.

Серед ролей, які виконує менеджер, є такі, що мають інформаційний зміст. Інформаційний компонент може мати окрему, самостійну роль, а може бути включений в інші ролі, які виконує менеджер у процесі своєї діяльності.

*Комунікації в менеджменті* – це обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Усі менеджери, незалежно від рівня та обов'язків, реалізують набір *типових інформаційних функцій*.

Водночас у менеджерів може бути *“інформаційна спеціалізація”*. Цифровізація економічної діяльності приводить як до модифікації загальних методів та прийомів роботи менеджерів, так і до розвитку комунікаційних спеціалізацій в управлінській сфері.



## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Комунікація зазвичай розглядається як:

- а) процес обміну інформацією;
- б) акт з'ясування намірів комунікантів;
- в) сучасний digital-процес;
- г) система взаємозв'язків;
- д) правильна відповідь не зазначена.

2. Прийнято виокремлювати такі аспекти комунікаційного процесу :

- а) фізичний;
- б) соціальний;
- в) змішаний;
- г) комбінований;
- д) правильно – пп. а), б);
- е) правильно – пп. а), б), в).

3. До основних підходів до трактування поняття “комунікація” належать:

- а) лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економіко-управлінський;
- б) лінгвістичний, психологічний, соціальний, технологічний;
- в) лінгвістичний, філософський, технологічний, економіко-управлінський;
- г) лінгвістичний, психологічний, світоглядний, бізнес-управлінський.

4. Технології комунікації – це:

- а) методи та засоби підготовки, нагромадження, обробки, передавання та використання інформації, створення відповідних інформаційно-комунікативних систем;

б) технологічні способи передавання інформації від відправника та одержувача;

в) система сучасних технічних засобів, що в сукупності формують інформаційно-комунікативну систему в певній організації;

г) сукупність суб'єктів комунікаційного процесу, які використовують певні технології передавання інформаційних повідомлень.

5. До функцій комунікацій належать:

а) інформативна, інтерактивна, рецептивна, експресивна;

б) пізнавальна, спонукальна, рецептивна, мотиваційна;

в) дослідницька, інформативна, інтерактивна, експресивна;

г) інтерактивна, спонукальна, контрольна, методична.

6. Комунікаційний процес організації може мати:

а) зовнішню спрямованість;

б) внутрішню спрямованість;

в) зовнішню та внутрішню спрямованість;

г) зовнішню, внутрішню та глобальну спрямованість.

7. Маркетингові комунікації належать до:

а) зовнішніх комунікацій організації;

б) внутрішніх комунікацій організації;

в) ринково-конкурентних комунікацій організації;

г) правильна відповідь не зазначена.

8. До особливостей змісту управлінської роботи не належить:

а) нетиповість дій;

б) виконання певних ролей;

в) виконання певного набору специфічних функцій;

г) підтримання стабільного трудового ритму;

д) правильна відповідь не зазначена.

9. Збудження чи зміна характеру емоційних переживань – це сутність такої функції комунікації, як:

- а) експресивна функція;
- б) інформаційна функція;
- в) перцептивна функція;
- г) конфліктологічна функція;
- д) методична функція.

10. Формування сприйняття партнерами один одного, формування образу соціального об'єкта – це сутність такої функції комунікації, як:

- а) експресивна функція;
- б) інформаційна функція;
- в) перцептивна функція;
- г) конфліктологічна функція;
- д) методична функція.

11. Організація взаємодії між людьми – це сутність такої функції комунікації, як:

- а) спонукальна функція;
- б) інформаційна функція;
- в) експресивна функція;
- г) конфліктологічна функція;
- д) методична функція.

12. Спосіб передачі інформації від одного джерела до іншого – це:

- а) фізичний (технічний) аспект комунікації;
- б) соціальний аспект комунікації;
- в) маркетинговий аспект комунікації;
- г) зовнішній аспект комунікації;
- д) внутрішній аспект комунікації.

13. Процес установлення та розвитку контактів між людьми – це:

- а) фізичний (технічний) аспект комунікації;
- б) соціальний аспект комунікації;
- в) маркетинговий аспект комунікації;
- г) зовнішній аспект комунікації;
- д) внутрішній аспект комунікації.

14. Методи та засоби підготовки, нагромадження, обробки, передавання та використання інформації, створення відповідних інформаційно-комунікативних систем – це:

- а) технології комунікації;
- б) канали комунікації;
- в) набір комунікаційних інструментів;
- г) суб'єкти комунікаційного процесу;
- д) правильна відповідь не зазначена.

15. “Комунікація – це обмін інформацією між людьми для формування та розвитку ділових стосунків”. Це визначення відображає:

- а) економіко-управлінський підхід;
- б) лінгвістичний підхід;
- в) психологічний підхід;
- г) соціальний підхід.

16. “Комунікація – це процес передавання інформації з використанням слів, літер, символів та аналогічних засобів”. Це визначення відображає:

- а) економіко-управлінський підхід;
- б) лінгвістичний підхід;
- в) інтерактивний підхід;
- г) соціальний підхід.

17. До сполучних процесів у менеджменті не належать:

- а) прийняття управлінських рішень;
- б) комунікації;
- в) прийняття управлінських рішень та комунікації;
- г) досвід і кваліфікація управлінців.

18. “Обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та для взаємодії із суб’єктами зовнішнього середовища”. Це визначення:

- а) комунікацій у менеджменті;
- б) маркетингових комунікацій;
- в) внутрішній комунікацій;
- г) комунікаційних технологій.

19. Сполучні процеси в менеджменті забезпечують:

- а) зв’язок між функціями менеджменту;
- б) зв’язок з внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- в) зв’язок із зовнішнім середовищем;
- г) правильно – зазначене в пп. а), б), в);
- д) правильно – зазначене в пп. а), б).

20. До типових функцій менеджерів у межах інформаційних потоків не належить:

- а) отримання повідомлень;
- б) обробка повідомлень;
- в) збереження повідомлень;
- г) передавання повідомлень;
- д) правильна відповідь не зазначена.



## ТЕМА 2. БАЗОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Комунікаційний процес у менеджменті: сутність, цілі, основні елементи

Комунікаційний процес у менеджменті має внутрішню та зовнішню спрямованість. Це відповідним чином обумовлює постановку питання про **основні цілі** комунікаційного процесу в менеджменті:

1. Забезпечення взаємодії між членами організації, передавання інформації.
2. Доведення завдань до підлеглих.
3. Отримання зворотних сигналів.
4. Забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем організації.

Комунікаційний процес має певну структуру та послідовність. Розглянемо більш детально **основні складові комунікаційного процесу**:

Відправник – особа, яка генерує ідеї, збирає інформацію та передає її.

Повідомлення – інформація, що закодована за допомогою символів та інших засобів.

Канал – засіб, за допомогою якого інформація спрямовується від відправника до одержувача.

Одержувач – особа, якій призначена інформація і котра її інтерпретує (декодує).

Кодування повідомлення – важлива складова комунікаційного процесу. Кодування повідомлення має в остаточному підсумку забезпечити повноту, швидкість і доступність повідомлення. Чим важливішим або більш витратним є повідомлення, тим більшого значення набуває питання вибору інструментів його кодування менеджерами. Прикладом як важливого, так і витратного для організації повідомлення може бути рекламне звернення, тобто направлення відповідного сигналу споживачам.

Менеджер має визначитися з основними **каналами передачі** повідомлень. Візуально вони виглядають так: усна мова; паперовий носій; електронний носій (digital-технології).

Кожен із загальних каналів передавання повідомлень має свої переваги та недоліки. Тому одним із завдань менеджера є правильний вибір каналу, на що впливають такі фактори, як обсяг повідомлення, його зміст, необхідна швидкість доведення інформації, вартість використання каналу тощо.

## **1.2. Основні етапи та складові комунікаційного процесу**

Побудова комунікаційного процесу – це певна робота менеджерів, яка може відігравати дуже важливу роль у забезпеченні загальної ефективності управління.

**Основні етапи** та їх важливі складові щодо формування комунікаційного процесу:

### *1. Виникнення ідеї.*

На цьому етапі менеджером вирішуються такі питання: навіщо потрібно повідомлення, навіщо потрібна та чи інша інформація, яка мета повідомлення, а також кому адресується зазначене повідомлення (цільова аудиторія).

## 2. Кодування.

Кодування є важливою складовою комунікаційного процесу. Менеджеру для забезпечення ефективності комунікаційного процесу доцільно враховувати принципи кодування повідомлень:

- доречність;
- простота;
- повторення;
- зосередження на головному.

3. *Вибір каналу та передавання інформації.* Під час вибору інформаційного каналу доцільно враховувати таке:

- відповідність каналу важливості та змісту повідомлення;
- сумісність із типом символів, що використані для кодування;
- безпечність передавання інформації;
- доречність вибору декількох каналів.

4. *Декодування повідомлення.* Тут важливе завдання – забезпечення якості декодування або інтерпретації повідомлення. Досягнення правильного (адекватного) декодування інформаційного повідомлення означає таке:

- одержувач продемонстрував розуміння ідеї повідомлення;
- одержувач зробив необхідні дії, очікувані відправником.

У комунікаційному процесі може спостерігатися шум.

*Шум* – це будь-яке втручання в процес комунікації, що перекручує зміст повідомлення. Це в остаточному підсумку – перешкода в комунікаційному процесі. Фактор шуму може призводити до фактичної зупинки комунікаційного процесу або суттєвого зниження його ефективності.

Приклади шуму:

- мовні помилки;
- інформаційні помилки;
- технічні пошкодження;
- значна кількість рівнів керівництва, що може призвести до перекручень початкового повідомлення.



Шум в усному спілкуванні може бути:

- фізичним (фоновий шум, розмови інших осіб тощо);
- екологічним (шумове забруднення – транспорт, будівництво, промисловість тощо);
- психологічним (несприйняття співрозмовника);
- семантичним (мовні, технічні помилки тощо).

*Зворотний зв'язок* – це отримання відповідної інформації від того, кому адресувалися повідомлення. Для зворотного зв'язку характерні:

- зміна комунікаційних ролей;
- рух інформації у зворотному напрямку;
- підтвердження порозуміння між відправником та одержувачем.

У цілому **значення комунікаційного процесу для ефективного управління** зводиться до такого:

- узгоджуються дії підрозділів (структурних одиниць) та окремих співробітників організації;
- створюються умови для оптимізації способів розв'язання певних проблем організації;
- передається необхідна інформація всередині організації та за її межами;
- здійснюється стимулювання, переконання персоналу та зовнішнього середовища відповідно до поставлених менеджерами цілей.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. До цілей комунікаційного процесу в менеджменті не належить:

- а) забезпечення взаємодії між членами організації, передавання інформації;
- б) доведення до підлеглих завдань;
- в) отримання зворотних сигналів;
- г) забезпечення взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- д) правильна відповідь не зазначена.

2. Особа, яка збирає інформацію, генерує ідеї та передає інформацію:

- а) кодувальник;
- б) аналітик;
- в) відправник;
- г) менеджер із внутрішніх комунікацій;
- д) спеціаліст ІТ.

3. Інформація, що закодована за допомогою слів, – це:

- а) повідомлення;
- б) інформація для службового використання;
- в) інформація, що спрямовується виключно менеджерам;
- г) відкрита інформація.

4. Засіб, за допомогою якого інформація спрямовується від відправника до одержувача, – це:

- а) канал;
- б) ІТ-система;

- в) digital-система;
- г) online-система;
- д) вербальне та невербальне передавання.

5. Особа, якій призначена інформація та котра її інтерпретує, – це:

- а) одержувач;
- б) дешифратор;
- в) ІТ-спеціаліст;
- г) правильна відповідь не зазначена.

6. До інструментів кодування повідомлення належать:

- а) слова, інтонація, жести, міміка;
- б) символи, digital-системи, поза, вираз обличчя;
- в) вербальні символи, в тому числі слова;
- г) вербальні та невербальні символи, технічні засоби.

7. До комунікаційних каналів у комунікаційному процесі менеджера належать:

- а) мова, папір, електронне повідомлення;
- б) жести, мова, папір, digital;
- в) міміка, жести, мова, папір, digital;
- г) мова, папір, символи, digital.

8. Назва процесу, в результаті якого ідея трансформується в повідомлення, має назву:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) правильної відповіді немає.

9. Переклад символів відправника на текст для одержувача називається:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) правильної відповіді немає.

10. Основою менеджменту як процесу, що забезпечує виконання людьми певних дій, є:

- а) комунікаційні канали;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) правильної відповіді немає.

11. Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, має назву:

- а) комунікаційні канали;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) правильної відповіді немає.

12. Особа, яка генерує повідомлення, – це:

- а) одержувач;
- б) відправник;
- в) посередник;
- г) представник каналу інформації.

13. Інформація, що закодована певним чином за допомогою символів, має назву:

- а) код;
- б) повідомлення;

- в) шифр;
- г) реклама;
- д) правильна відповідь не зазначена.

14. Розробка ідеї, кодування, вибір каналу, передача і декодування – це:

- а) основні елементи комунікаційного процесу;
- б) компоненти стратегії комунікаційного процесу;
- в) маркетингова інформаційна система організації;
- г) основні суб'єкти комунікаційного процесу;
- д) правильної відповіді немає.

15. Декодування інформаційного повідомлення – це:

- а) процес перетворення комунікаційних символів як складових повідомлення на певну думку;
- б) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім відправником;
- в) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім замовником;
- г) узгоджена інтерпретація маркетингового повідомлення його відправником та замовником;
- д) відмова від кодування інформаційного повідомлення його безпосереднім ініціатором.

16. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі є:

- а) побічним елементом, який не цікавий для відправника повідомлення;
- б) перешкодою в комунікаційному процесі, що пов'язана з неможливістю абсолютно точного донесення до одержувача повідомлення основної його ідеї;
- в) безпосереднім наслідком неправильного кодування повідомлень;

- г) реакцією державних контролюючих органів на певні порушення з боку суб'єктів маркетингової діяльності;
- д) правильної відповіді немає.

17. Реакція одержувача, що показує його ставлення до отриманого повідомлення, має назву:

- а) комунікаційний шум;
- б) комунікаційні перешкоди;
- в) зворотний зв'язок;
- г) комунікаційні емоції.

18. Усе, що перекручує зміст під час обміну інформацією, – це:

- а) шум;
- б) зворотний зв'язок;
- в) вербальні перепони;
- г) інтернет-боти.

19. Виникнення ідеї є одним з етапів комунікаційного процесу в менеджменті. Цей етап включає:

- а) формування та оцінку ідеї повідомлення, визначення цільової аудиторії;
- б) формування ідеї, визначення комунікаційних каналів передачі;
- в) формування ідеї та вибір способу кодування повідомлення;
- г) оцінку ідеї повідомлення, визначення каналів та способів кодування повідомлення.

20. Шум у комунікаційному процесі – це:

- а) будь-яке втручання (дії) в процес комунікації, що перекручує зміст повідомлення;
- б) проблеми технічного характеру, що знижують швидкість передавання повідомлення;
- в) неправильно обраний канал передавання повідомлення;
- г) виключно технічні пошкодження в процесі передавання інформації.



## ТЕМА 3. ТИПОЛОГІЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Міжрівневі комунікації в менеджменті

Комунікаційний процес у менеджменті може мати зовнішню та внутрішню спрямованість, що відповідним чином потребує різної його організації.

**Внутрішній комунікаційний процес** може бути:

- міжгруповим (міжрівневим);
- міжособистісним.

Комунікації в організації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

**Вертикальні комунікації** передбачають обмін інформацією між керівниками та підлеглими (групами, окремими особами) відповідно до ієрархічної побудови організації. Вертикальний рух інформації визначається відповідною організаційною структурою організації, в межах якої відбувається внутрішній комунікаційний процес.

Вертикальні комунікації поділяються на низхідні (керівник – підлеглі) та висхідні (підлеглі – керівник). Низхідні та висхідні комунікації виконують різні функції, проте організація цих процесів однаково важлива для забезпечення ефективності управління.

*Особливості вертикальних комунікацій:*

- низхідні мають насамперед розпорядчий характер. Їх формами є накази, розпорядження, доручення тощо;
- висхідні мають передусім звітно-аналітичний характер. Їх формами є звіти, пропозиції, пояснення тощо;
- ці комунікації забезпечують поєднання ієрархічних рівнів в організації;
- забезпечують реалізацію управлінської влади.

*Правила ефективності вертикальних комунікацій:*

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність (запобігання чуткам);
- без зайвої опіки;
- дотримання принципу єдності керівництва.

**Горизонтальні комунікації** передбачають обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації.

*Особливості горизонтальних комунікацій:*

- демократичний характер побудови та взаємовідносин;
- основними формами є збори, наради, зустрічі, цільові групи;
- суттєвого значення набувають особистісні характеристики учасників комунікаційного процесу.

*Правила ефективності горизонтальних комунікацій:*

- чіткий розподіл обов'язків підрозділів;
- чіткий розподіл повноважень підрозділів;
- дотримання етики взаємовідносин;
- психологічна налаштованість.

**Діагональні комунікації** – обмін інформацією між співробітниками різних рівнів ієрархії організації, які не мають відносин підпорядкування.

## **1.2. Міжособистісні комунікації в менеджменті**

Міжособистісні комунікації – обмін інформацією між окремими особами.



Міжособистісний комунікаційний процес у менеджменті може відбуватися за такими **напрямами**:

- керівник – підлеглий;
- керівник – робоча група;
- співробітник – співробітник (не менеджери).

Основний зміст і спрямованість комунікаційного потоку за лінією **“керівник – підлеглий”** можуть бути зведені до такого:

- пояснення керівником завдань підлеглому;
- залучення підлеглих до розв’язання проблем;
- стимулювання підлеглих;
- розвиток кваліфікації підлеглого;
- збирання інформації.

Комунікаційний потік **“керівник – робоча група (підрозділ)”** містить такі основні елементи:

- постановка завдань підлеглим;
- обговорення результатів роботи;
- визначення проблем діяльності;
- пошук шляхів розв’язання проблем;
- обговорення нових ідей.

Можливі **перешкоди** в міжособистісних комунікаціях:

- різниця в компетенціях, основах суджень;
- різні соціальні настанови людей, клімат в організації;
- семантичні бар’єри;
- невербальні бар’єри;
- поганий зворотний зв’язок;
- невміння слухати.

### **1.3. Формальні та неформальні комунікації**

**Формальні комунікації** відбуваються за офіційними каналами відповідно до організаційної структури, їх зміст і форма визначаються керівництвом.

*Особливості формальних комунікацій:*

- забезпечують обмін інформацією між ієрархічними частинами організації;
- визначаються організаційною структурою;
- можуть містити загрозу інформаційного перевантаження менеджерів організації.

**Неформальні комунікації** здійснюються поза межами офіційних (формальних) каналів організації.

*Особливості неформальних комунікацій:*

- посада людини – не має значення;
- можуть мати широке охоплення;
- можуть швидко поширювати інформацію;
- доповнюють та інтерпретують офіційну інформацію;
- “згуртовують” людей;
- “психологічне розвантаження”;
- як правило, є каналами поширення чуток в організації.

**Мистецтво особистих комунікацій менеджера** складається з таких основних правил їх формування:

- уважно проаналізуйте свою ідею (мету) до її передачі;
- чітко, однозначно формулюйте повідомлення;
- контролюйте власні пози, жести, міміку, інтонації;
- демонструйте емпатію та відкритість;
- установлюйте зворотний зв’язок.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Комунікації, передбачені організаційною структурою, мають назву:

- а) вербальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;
- в) формальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

2. Комунікації, не заплановані організаційною структурою, що передаються за допомогою не запланованих керівництвом способів, мають назву:

- а) невербальні;
- б) неформальні;
- в) формальні;
- г) правильної відповіді немає.

3. Комунікації, що передаються зверху вниз та знизу вгору і допомагають пов'язувати різні рівні організації та координувати їхню діяльність, називаються:

- а) інтегровані;
- б) горизонтальні;
- в) вертикальні;
- г) формальні.

4. Комунікації, що здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії, називаються:

- а) деінтегровані;
- б) горизонтальні;
- в) інтегровані;
- г) неформальні.

5. Процес, у результаті якого ідея менеджера перетворюється на повідомлення підлеглому, – це:

- а) шифрування;
- б) декодування;
- в) кодування;
- г) відтворення.

6. Внутрішній комунікаційний процес поділяється на:

- а) міжрівневий та міжособистісний;
- б) інтегрований та деінтегрований;
- в) корпоративний та міжкорпоративний;
- г) технологічний та малотехнологічний.

7. Комунікаційний процес “керівник – підлеглий” є різновидом:

- а) міжрівневого комунікаційного процесу;
- б) міжкорпоративного комунікаційного процесу;
- в) міжособистісного комунікаційного процесу;
- г) горизонтального комунікаційного процесу.

8. До перешкод у міжособистісному комунікаційному процесі не належить:

- а) різниця в компетенції;
- б) семантичні бар’єри;
- в) поганий зворотний зв’язок;
- г) невміння слухати;
- д) правильна відповідь не зазначена.

9. До міжрівневих комунікацій не належать:

- а) вертикальні висхідні;
- б) вертикальні низхідні;
- в) горизонтальні;
- г) зворотні.

10. Міжособистісні комунікації – це:

- а) обмін інформацією між окремими людьми;
- б) обмін інформацією між менеджером та підлеглим;
- в) обмін інформацією між звичайними співробітниками;
- г) передавання інформації особистого характеру.

11. До форм міжособистісних комунікацій менеджера належить:

- а) менеджер – підлеглий;
- б) менеджер – група;
- в) менеджер – підрозділ;
- г) менеджер – підлеглий; менеджер – підрозділ;
- д) правильно – пп. а), б), в).

12. До перешкод у міжособистісних комунікаціях належить:

- а) різниця в компетенції;
- б) невміння слухати;
- в) семантичні бар'єри;
- г) правильно – пп. а), б), в);
- д) правильно – пп. б), в).

13. До особливостей формальних комунікацій не належить:

- а) забезпечення руху інформації між ієрархічними частинами;
- б) обумовлюються організаційною структурою;
- в) здатні спричиняти інформаційне перевантаження менеджера;
- г) виключається поява шуму в комунікаційному процесі;
- д) правильна відповідь не зазначена.

14. До особливостей неформальних комунікацій не належить:

- а) ігнорується значення посади;
- б) інтерпретують офіційну інформацію;
- в) містять чутки;

- г) правильно – пп. а), б);
- д) правильна відповідь не зазначена.

15. Неформальні комунікації можуть виконувати роль:

- а) психологічного розвантаження співробітників;
- б) сполучної ланки між підрозділами організації;
- в) фактора зменшення інформаційного навантаження менеджерів;
- г) швидшого розвитку ІТ-технологій в організації.

16. Обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації – це:

- а) горизонтальні комунікації;
- б) вертикальні комунікації;
- в) висхідні комунікації;
- г) неформальні комунікації;
- д) діагональні комунікації.

17. Обмін інформацією між керівником і підлеглими, що має субординаційний характер, – це:

- а) горизонтальні комунікації;
- б) вертикальні комунікації;
- в) висхідні комунікації;
- г) неформальні комунікації;
- д) діагональні комунікації.

18. До особливостей горизонтальних комунікацій належить:

- а) демократичність;
- б) ієрархічність;
- в) централізація;
- г) креативність;
- д) правильна відповідь не зазначена.

19. До форм міжособистісних комунікацій менеджера належить:

- а) керівник – підлеглий;
- б) керівник – група;
- в) керівник – підрозділ;
- г) правильно – пп. а), б), в);
- д) правильна відповідь не зазначена.

20. Маркетингові комунікації належать до:

- а) зовнішніх комунікацій;
- б) внутрішніх комунікацій;
- в) зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- г) вертикальних комунікацій;
- д) горизонтальних комунікацій.



## ТЕМА 4. ВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Усні комунікації в менеджменті

**Вербальні комунікації** – це обмін інформацією шляхом повідомлень, зашифрованих у словах. Напевно, найчастіше в комунікаційних процесах менеджери використовують саме вербальні інструменти побудови комунікації.

Вербальні комунікації можуть бути усними чи письмовими. Використання того чи іншого варіанта вербальних комунікацій залежить від низки обставин.

**Усні комунікації** – це спілкування за допомогою усного мовлення.

*До усних форм ділової комунікації можна зарахувати такі:*

- ділова розмова;
- ділові переговори;
- нарада;
- прес-конференція;
- презентація (виступ);
- інше.

*Переваги усних комунікацій:*

- економія часу;



– більше шансів знайти порозуміння (голос, інтонація, візуальний контакт, емоційність);

– негайний зворотний зв'язок.

*Недоліки усних комунікацій:*

– неможливість збереження інформації;

– виникнення певних бар'єрів у комунікаційному процесі. До таких бар'єрів можуть бути зараховані: стереотипи сприйняття особи, інформаційного джерела; невміння слухати; обмежений час здатності тримати концентрацію уваги; різне сприйняття (рівень освіти, вік, досвід, цінності, ідеологія);

– обробка інформації відбувається через сприйняття інтонації, пози, жестів та інших моментів суб'єктивного характеру, пов'язаних з особою, яка надає інформацію;

– зворотний відгук, ураховуючи обмаль часу, досить часто має спонтанний, емоційний характер.

## 1.2. Ділова нарада

**Ділова нарада** – метод управління, що передбачає обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також розробку та ухвалення рішень, які потім доводяться до виконання.

**Види ділових нарад:**

*1. Проблемна нарада:*

– мета – пошук шляхів розв'язання проблеми;

– типова технологія проведення: доповідь – питання – обмін думками – рішення.

*2. Інструктивна нарада:*

– мета – доведення певних вимог (наказів, розпоряджень тощо);

– надання роз'яснювальної інформації;

– технологія проведення: доповідь (повідомлення) – відповіді на запитання.

### 3. Оперативна (диспетчерська) нарада:

– мета – отримання інформації від підлеглих про поточний стан справ;

– як правило, проводиться регулярно, в певний час;

– постійний склад учасників.

**Нарада без збирання учасників.** Її мета – вирішення проблемних або інших питань діяльності організації. Технологія проведення передбачає реалізацію певних *етапів*:

– визначення проблеми, необхідної інформації, списку учасників наради;

– направлення учасникам наради “письмового пакета” – аналітичні матеріали, проекти рішень;

– отримання думок учасників, їх уточнення.

*Варіантами проведення* такої наради можуть бути:

– звичайна “письмова нарада”;

– відеоконференція;

– інші.

**Організація будь-якої наради** потребує аналітичної роботи та вирішення низки питань:

– визначення доцільності наради;

– підготовка наради;

– проведення наради;

– оцінка ефективності наради.

**Підготовка наради** включає вирішення таких питань:

– визначення проблеми для обговорення;

– визначення мети проведення наради;

– визначення складу учасників, часу, місця, форми проведення наради;

– підготовка інформації (доповіді);

– інформування учасників про цілі, час і місце проведення наради;

– підготовка приміщення.

До питань власне **проведення наради** належать:

- розміщення учасників;
- регламент наради;
- оголошення доповіді;
- обговорення доповіді;
- розробка пропозицій;
- прийняття рішення.

**Після наради:**

- проведення оцінки ефективності наради, висновки;
- оформлення результатів;
- направлення результатів для реалізації;
- організація виконання рішень наради;
- контроль виконання рішень.

На **ефективність наради** впливають:

- рівень організації наради;
- аналітична якість доповіді;
- аналітична якість інформаційних матеріалів;
- якісний склад учасників наради.

### **1.3. Ділові переговори**

Ділові переговори є невід’ємною частиною роботи менеджерів, особливо менеджерів топ-рівня.

**Ділові переговори** – зустрічі та наради представників різних організацій щодо розгляду та вирішення ділових питань.

**Можливі цілі ділових переговорів:**

1. Презентація бізнес-проектів.
2. Укладання угод.
3. Презентація організацій – сторін переговорів.
4. Презентація товарів.
5. Аналіз стану співробітництва.
6. Вирішення конфліктів між партнерами.
7. Інше.

**Модель ділових переговорів** включає:

1. Формулювання предмета переговорів.
2. Формулювання цілей переговорів.
3. Складання плану ведення переговорів.
4. Розробка можливих сценаріїв ходу переговорів.
5. Визначення можливих поступок у переговорах (компромісів).

Проведення переговорів потребує від менеджерів відповідної підготовки, знань та навичок.

Насамперед важливо орієнтуватися в можливих **методах ведення переговорів**. До них можна зарахувати такі:

1. *Метод “Позиційний торг”*. Технологія та особливості цього методу передбачають:

- позначення вихідних позицій;
- певне завищення вихідних позицій;
- поступове використання компромісів (поступок) за позиціями;
- напруження;
- контроль ефективності переговорів.

Різновидами позиційного торгу можуть бути визначені такі:

*“Позиційний торг-1”*. Його особливості:

- на думку учасників, кожна поступка – програш для одного та виграш для іншого;
- на думку учасників, програш і виграш – абсолютні, однозначні;
- гострота, напруження.

*“Позиційний торг-2”*. Його особливості:

- взаємні поступки;
- віднаходження “середнього рішення”;
- менша конфронтаційність.

2. *Метод “Принципові переговори”*. Для нього характерно:

- прагнення учасників знайти взаємоприйнятне рішення;
- намагання учасників виходити з реальних позицій, без завищення пропозицій;
- схильність до збереження партнерських відносин;
- можливе використання консультантів, посередників тощо.

## **Етапи організації переговорів:**

### *1. Підготовка до проведення:*

- організаційні питання (збирання інформації, визначення часу та місця, формування складу учасників);
- змістовні питання (аналіз проблеми, визначення загального підходу, варіанти рішень, пропозиції та аргументація, проекти рішень).

### *2. Проведення переговорів:*

- взаємне уточнення інтересів, позицій, думок учасників;
- обговорення позицій, думок учасників;
- узгодження позицій.

### *3. Аналіз результатів переговорів:*

- попередній;
- на вищому рівні керівництва;
- індивідуальний.

**Тактичні прийоми ведення переговорів** поділяються на універсальні та стадійні.

Універсальні (загальні) – це ті прийоми, які можуть бути використані на будь-якому етапі ведення переговорів.

Стадійні (специфічні) – це ті прийоми, які можуть використовуватися на певних окремих стадіях ведення переговорів.

До **універсальних** прийомів можна зарахувати:

1. “Відтягування розгляду”.
2. “Вичікування”.
3. “Салям”.
4. “Пакетування”.
5. “Узгодження”.
6. “Неузгодження”.
7. “Завищення вимог”.
8. “Відвертання уваги”.
9. “Поступове підвищення складності питань”.

До **стадійних** тактичних прийомів ведення переговорів (вони реалізуються на окремих стадіях або етапах ведення переговорів) можна зарахувати:

1. “Пряме відкриття позиції” (пряме викладення своїх інтересів партнерам).
2. “Прийняття першої пропозиції партнера” (задовольняємося мінімумом).
3. “Заперечення” (наголошується на слабкій аргументації у партнерів).
4. “Ультиматум”.
5. “Метод тиску”.
6. “Сюрприз”(відхід від своєї позиції).
7. “Пошук спільної зони рішення”.

Важливо виявляти можливу **“неправильну поведінку”** під час ведення переговорів:

1. Обман.
2. Сумнівні наміри.
3. Неясні повноваження.
4. Незручні місце, час.

#### **Аналіз результатів переговорів:**

1. Цілі – результати.
2. Організація виконання.
3. Наступні переговори.
4. Рівні аналізу (попередній, на топ-рівні, індивідуальний).

### **1.4. Публічні виступи**

**Вимоги** до публічних виступів керівника:

- зрозумілість;
- аргументованість;
- переконливість;
- психологічна правильність.

**Можливі цілі (завдання) публічних виступів керівника:**

- аналіз, оцінка ситуації;
- передавання ставлення до певних подій та фактів;
- заохочення до певних дій, поведінки тощо.

**До питань підготовки публічних виступів керівника входять:**

- коло слухачів;
- потреба (причина);
- мета;
- питання (проблеми);
- форма;
- зміст (текст);
- тривалість;
- роздатковий матеріал.

**Процедура підготовки доповіді** передбачає врахування таких складових:

- фактор обсягу;
- хто відповідальний за підготовку доповіді: доповідач-менеджер або інша людина (за дорученням);
- поділ доповіді на частини (доцільно чи ні);
- постановка завдання підлеглим за частинами (підготовча робота);
- об'єднання частин;
- вивчення доповіді;
- попереднє ознайомлення з доповіддю окремих підлеглих.

**Оголошуючи доповідь, менеджер має звертати увагу на такі моменти:**

- дикція, гучність, темп;
- логіка;
- використання мультимедіа;
- тривалість;
- контакт з аудиторією;
- акцент на ключових моментах;

- початок та завершення;
- психологічний настрій, впевненість;
- реакція на “репліки”;
- “мова тіла”;
- зовнішній вигляд;
- паузи.

Проблема можливого **хвилювання** доповідача:

1. Нормальне явище.
2. Характерне для всіх (міра).
3. Знання предмета – головне для відсутності хвилювання.
4. “Підкріплення” (прописаний план, текст).
5. “Тут – мої боржники” (рекомендований психологічний настрій).

Проблема “**стомленої аудиторії**”:

1. Бути психологом, відчувати.
2. Готовність до скорочення.
3. Не прискорюватися.
4. Більше пауз, більше гумору.

## **1.5. Письмові комунікації в менеджменті**

**Письмові комунікації** – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, цифрових).

**Завдання письмових комунікацій:**

1. Інформування співробітників.
2. Здійснення управлінського впливу на підлеглих.
3. Інструктаж підлеглих.
4. Контроль за виконанням.
5. Звітування про виконання.
6. Повідомлення про події.
7. Інше.



### **Види письмових документів:**

1. Розпорядчі (наказ, вказівки).
2. Організаційні (статут, положення, інструкція, протокол).
3. Інформаційно-довідкові (довідка, доповідна записка, пояснювальна записка, службовий лист тощо).
4. Особисті (автобіографія, резюме, заява, довіреність тощо).

### **Вимоги до письмових комунікацій:**

1. Чіткість викладення.
2. Однозначність для сприйняття.
3. Повнота викладення.
4. Достовірність.

### **Переваги письмових комунікацій:**

1. Можливість ґрунтовної підготовки повідомлення.
2. Застосування стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність).
3. Можливість зберігання інформації протягом тривалого часу (повертатись до неї, вивчати, доповнювати, коригувати).
4. Фіксація інформації.

### **Недоліки письмових комунікацій:**

1. Потребують більш ретельної підготовки.
2. Потребують більших (значних) витрат часу для написання повідомлення.
3. Уповільнений зворотний зв'язок.
4. Висока ціна помилки (фактор часу).

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Якщо керівник покаже підлеглому рукою на двері, то це:

- а) вербальна комунікація;
- б) невербальна комунікація;
- в) паравербальна комунікація;
- г) неформальна комунікація.

2. Словесний компонент будь-якого людського повідомлення має назву:

- а) вербальний комунікаційний елемент;
- б) невербальний комунікаційний елемент;
- в) паравербальний комунікаційний елемент;
- г) неформальний комунікаційний елемент.

3. Кодування інформаційного повідомлення вербальним способом – це:

- а) система або окремі елементи захисту найважливішої інформації від посягань конкурентів;
- б) система штрих-кодів, що використовується компанією, виходячи з певних нормативних установ держави;
- в) процес перетворення комунікаційної ідеї відправника на певний набір комунікаційних символів;
- г) використання виключно вербальних символів для інформаційної взаємодії із суб'єктами ринку;
- д) правильної відповіді немає.

4. Кодування інформаційного повідомлення за допомогою невербальних символів означає використання:

- а) певного рисунка з привабливою кольоровою гамою;
- б) слів як певного набору комунікаційних символів;

- в) рисунків, слів та інших національних символів;
- г) рисунків, слів, фотографій, відеороликів та інших зрозумілих для сприйняття символів;
- д) правильна відповідь не зазначена.

5. До переваг усних комунікацій у менеджменті належать:

- а) економія часу, негайний зворотний зв'язок, кращі можливості для знаходження порозуміння;
- б) економія часу, конструктивний зворотний зв'язок, кращі можливості для знаходження порозуміння;
- в) можливість комбінування горизонтальних та вертикальних комунікацій, негайний зворотний зв'язок;
- г) більше шансів на знаходження порозуміння, конструктивний зворотний зв'язок.

6. До недоліків усних комунікацій у менеджменті належать:

- а) суттєві проблеми зі збереженням інформації, виникнення бар'єру через фактор сприйняття, обмежений час на формування зворотної реакції;
- б) збільшення часу на пошук місця збереження інформації, виникнення бар'єру через фактор сприйняття;
- в) виникнення бар'єру через сприйняття інтонації та пози, повільне формування зворотної реакції;
- г) збільшення часу на декодування, виникнення бар'єру через невміння слухати, обмежений час на формування зворотної реакції.

7. До видів ділової наради не належить:

- а) проблемна нарада;
- б) інструктивна нарада;
- в) оперативна нарада;
- г) нарада без збирання учасників;
- д) правильна відповідь не зазначена.

8. Підготовка наради менеджером має починатися з:

- а) постановки проблеми;
- б) визначення мети;
- в) визначення часу та місця проведення;
- г) направлення інформації про нараду учасникам.

9. Підготовка приміщення для проведення наради – це:

- а) перше питання в процесі її підготовки;
- б) останнє питання в процесі її підготовки;
- в) питання, яке менеджера взагалі не стосується;
- г) питання, яке має розглядатися до того, як менеджер визначить мету наради.

10. Після проведення наради менеджер обов'язково має зробити такі кроки:

- а) проаналізувати її ефективність, забезпечити оформлення та направлення результатів, організувати виконання рішень;
- б) проаналізувати явку учасників, забезпечити оформлення результатів, організувати виконання рішень;
- в) проаналізувати її ефективність, проаналізувати явку учасників, організувати виконання рішень;
- г) забезпечити оформлення і направлення результатів, проаналізувати явку та активність учасників, організувати виконання рішень.

11. Зустрічі й наради представників різних організацій щодо розгляду ділових питань – це:

- а) ділові переговори;
- б) збори акціонерів;
- в) узгоджувальна рада;
- г) інформативно-узгоджувальні заходи.

12. “Обмін інформацією шляхом повідомлень, зашифрованих у словах” – це визначення:

- а) вербальних комунікацій;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) комунікаційного процесу.

13. До усних форм ділової комунікації належать:

- а) ділові розмови, ділові переговори, наради;
- б) ділові переговори, наради, прес-конференції;
- в) ділові розмови, наради, презентація (виступ);
- г) презентації (виступи), наради, прес-конференції;
- д) правильно – пп. а), б), в), г).

14. Метою інструктивної наради не є:

- а) доведення вимог;
- б) надання роз’яснень;
- в) проведення аналізу ситуації;
- г) правильна відповідь не зазначена.

15. До елементів моделі ділових переговорів належать:

а) формулювання предмета й цілей переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка можливих сценаріїв ходу переговорів;

б) формулювання цілей переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка можливих сценаріїв припинення переговорів;

в) формулювання предмета переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка способів припинення переговорів;

г) формулювання предмета й цілей переговорів, розробка можливих сценаріїв ходу переговорів, форма підбиття проміжних підсумків.

16. Передача інформації на паперових чи інших (зокрема, цифрових) носіях, – це:

- а) письмові комунікації;
- б) усні комунікації;
- в) невербальні комунікації;
- г) digital-комунікації.

17. Digital-комунікації – це:

- а) виключно вербальні комунікації;
- б) як вербальні, так і невербальні комунікації;
- в) виключно усні комунікації;
- г) насамперед спосіб ліквідації комунікаційного шуму.

18. Поступове використання компромісів характерне для такої моделі переговорів, як:

- а) “позиційний торг”;
- б) “принципові переговори”;
- в) “партизанська війна”;
- г) “стратегія послідовників”.

19. Розробка взаємоприйнятних варіантів розв’язання проблеми характерна для такої моделі переговорів, як:

- а) “позиційний торг”;
- б) “принципові переговори”;
- в) “партизанська війна”;
- г) “захист фортеці”.

20. Публічні виступи менеджерів мають відповідати насамперед таким вимогам:

- а) зрозумілість, аргументованість, переконливість, “психологічна правильність”;

- б) аргументованість, доброзичливість, критичність;
- в) зрозумілість, аргументованість, самокритичність;
- г) переконливість, “психологічна правильність”, натхненність.

21. До переваг письмових комунікацій не належить:

- а) можливість більш ґрунтовного донесення повідомлення;
- б) фіксація інформації;
- в) можливість зберігання інформації протягом тривалого часу;
- г) швидше донесення інформації;
- д) правильна відповідь не зазначена.

22. До видів письмових документів не належать:

- а) розпорядчі;
- б) організаційні;
- в) інформаційно-довідкові;
- г) особисті;
- д) особисті та інформаційно-довідкові.



## ТЕМА 5. НЕВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Основні форми та особливості невербальних комунікацій у діловій сфері

**Невербальні комунікації** – обмін інформацією без використання слів, за допомогою мови рухів, параметрів мови, міміки тощо. “Мова тіла”.

На перший погляд, може здатися, що невербальні комунікації є абсолютно другорядними порівняно з вербальними. Проте це не так, у тому числі в роботі менеджерів. Невербальні комунікації – доволі значущий комунікаційний компонент в управлінні, у ділових взаємовідносинах людей.

**До основних особливостей невербальної комунікації** можна зарахувати такі:

- суттєве значення невербальних факторів у сприйнятті людини, формуванні відносин;

- за їх допомогою точніше передаються справжні почуття, ставлення, реакція;

- за рахунок насамперед невербальних факторів формується так зване “перше враження” про людину;

- невербальні фактори досить часто є спонтанними, відображають “роботу” підсвідомості.



Невербальні комунікації людей поділяються, зокрема, на такі підсистеми:

1. Паралінгвістика.
2. Кінесика.
3. Окулесика.
4. Проксеміка.
5. Такесика.

Підсистема **паралінгвістики** поділяється на просодику та екстралінгвістику.

Компонентами *просодики* є такі голосові характеристики (комунікаційні сигнали), як, зокрема:

- темп;
- тембр;
- висота;
- гучність.

До елементів *екстралінгвістики* належать такі комунікаційні сигнали, як:

- паузи;
- зітхання;
- кашель;
- сміх;
- плач;
- плювки.

До підсистеми **кінесики** зараховують такі елементи – комунікаційні сигнали:

- міміка (рух обличчя);
- пантоміміка (жести, рух тіла);
- “вокальна міміка” (інтонація);
- манери.

*Міміка* – вирази обличчя, спричинені рухами його м’язів, які можуть виражати здивування та байдужість, страх і радість, задоволення та незадоволення, гнів і спокій, порозуміння і його відсутність тощо.

*Жести* – рухи, виконувані переважно руками, іноді ногами.

*Постава* (поза) – звичне положення тіла людини під час сидіння, ходіння тощо; властива манера триматися. Пози формуються тілом, руками, ногами і можуть символізувати конкретну ситуацію, в якій перебуває людина, її психологічний або соціальний стан.

У практичній діяльності певних категорій працівників, у певних професійних групах виробляються та використовуються *умовні сигнали*, які являють собою типовий, звичний спосіб передавання повідомлень за допомогою жестів, зрозумілих переважно лише даному професійному колу осіб.

Підсистема **окулесики** містить такі компоненти – комунікаційні сигнали:

- поведінка очей;
- візуальний контакт;
- прямий погляд;
- пропуск погляду.

**Проксеміка** як підсистема включає, зокрема, такі елементи – комунікаційні сигнали:

- дистанція між співрозмовниками;
- кут;
- особливості статури;
- коригування статури (одяг, косметика, прикраси, борода, окуляри).

Що стосується **такесики**, то тут “комунікаційною мовою” виступають дотики.

Усі зазначені вище підсистеми невербальної комунікації, їх елементи є способами передавання певної інформації та психологічного стану. Одні з них уявляються достатньо явними та зрозумілими, інші – менш однозначними й, можливо, більш складними для інтерпретації реципієнтами (одержувачами) сигналів.

Менеджер, зокрема, повинен:

- уміти правильно тлумачити підсвідомі сигнали підлеглих та інших співрозмовників;
- намагатися контролювати свої “невербальні манери”, пам’ятати про те, що їх надмірне використання може відіграти негативну роль у ділових стосунках, створити проблеми.

## **1.2. Особливості сприйняття інформації та невербальні прояви психологічного стану суб’єктів комунікаційного процесу**

Люди сприймають інформацію із зовнішнього середовища за допомогою різних органів чуттів.

Можна назвати **п’ять каналів сприйняття інформації** людиною: візуальний, аудіальний, нюховий, смаковий і тактильний.

*Візуальний* – за допомогою слуху (вуха), *аудіальний* – зору (очі), *нюховий* – нюху (ніс), *смаковий* – смаку (язик), *тактильний* – шкіри (дотики рук). Прикладом використання тактильних органів чуття є відчуття людиною через свою шкіру температури повітря.

Напевно для повноцінного життя людині необхідно отримувати інформацію від усіх п’яти органів чуттів.

Наскільки розуміння цих п’яти каналів сприйняття інформації людиною є важливим у роботі менеджера? Це, дійсно, має значення з погляду якості доведення інформації, розуміння зворотних сигналів та встановлення необхідного контакту зі співробітниками. Важливим, зокрема, є розуміння таких моментів:

- у кожної людини свій пріоритетний канал сприйняття інформації із зовнішнього середовища;
- для аудиторії слухачів найбільш важливими є візуальний та аудіальний способи сприйняття інформації;

– для слухача-кінестетика важливе значення мають поза, жести, міміка доповідача;

– менеджер має відчувати особливості аудиторії з погляду її орієнтованості на той чи інший канал сприйняття інформації.

Розглянемо **особливості сприйняття інформації** різних категорій слухачів залежно від пріоритетності (переважання) певного каналу сприйняття:

– *аудіали*. Під час спілкування з ними менеджерам рекомендується звертати основну увагу на голосові параметри, а саме на культуру мови, її темп і тональність, використання пауз та образів. Крім того, доцільно стримано використовувати жестикуляцію, контролювати позу;

– *візуали*. Менеджерам у спілкуванні з ними рекомендується звертати увагу на зорову наочність. Використання мультимедійної презентації під час доповіді менеджера, надання аналітичної інформації на паперовому чи електронному носії спростить і підвищить ефективність комунікацій менеджера з такою категорією слухачів. Крім того, менеджеру-доповідачу рекомендується забезпечити зоровий контакт з аудиторією;

– *кінестетики*. Вважається, що для такої аудиторії важливим є використання менеджером-доповідачем жестикуляції, забезпечення динаміки жестів, їх використання для позначення напрямку та характеру руху, опису розмірів тощо.

Менеджери у своїй роботі мають урахувувати також психологічний стан людей, з якими вони в даний час співпрацюють. Існують **невербальні прояви психологічного стану** людини за допомогою насамперед:

- оцінки жестів;
- оцінки міміки;
- оцінки пози.

Які **почуття людини** можна виявити за допомогою використання вищезазначених оцінок? Для прикладу серед основних з них можна виокремити такі:

– подив, здивування (наприклад, жест – розведення рук, відповідна міміка);

– задоволення (наприклад, жест – піднятий вгору великий палець, міміка – посмішка);

– тривога, занепокоєння (наприклад, поза – напружена, міміка – напружена);

– гнів, роздратування (наприклад, жест – удари руками по столу, міміка – розлючений, суворий вигляд, переміщення – швидке, імпульсивне).

За допомогою жестів подаються також **певні команди чи прохання**, виражається певне **ставлення до вчинків чи поведінки** певних людей тощо.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Невербальні комунікації – це обмін інформацією за допомогою:

- а) мови рухів, лінгвістичних символів;
- б) мови рухів, міміки;
- в) лінгвістичних символів, міміки, жестів;
- г) цифрових засобів комунікації.

2. До форм невербальної комунікації не належить:

- а) поза;
- б) жести;
- в) міміка;
- г) інтонація;
- д) правильна відповідь не зазначена.

3. Тембр голосу:

- а) належить до вербальних комунікацій;
- б) належить до невербальних комунікацій;
- в) належить до вербальних та невербальних комунікацій;
- г) не належить до вербальних та невербальних комунікацій.

4. Дистанція спілкування:

- а) належить до вербальних комунікацій;
- б) належить до невербальних комунікацій;
- в) належить до вербальних та невербальних комунікацій;
- г) не належить до вербальних та невербальних комунікацій.

5. Темп мови:

- а) належить до вербальних комунікацій;
- б) належить до невербальних комунікацій;

- в) належить до вербальних та невербальних комунікацій;
- г) не належить до вербальних та невербальних комунікацій.

6. Зітхання, сміх, плач, кашель:

- а) належать до вербальних комунікацій;
- б) належать до невербальних комунікацій;
- в) належать до вербальних та невербальних комунікацій;
- г) не належать до вербальних та невербальних комунікацій.

7. Вокальні властивості голосу:

- а) належать до паралінгвістичної підсистеми невербальних комунікацій;
- б) належать до екстралінгвістичної підсистеми невербальних комунікацій;
- в) належать до паралінгвістичної та екстралінгвістичної підсистем невербальних комунікацій;
- г) не належать до невербальних комунікацій.

8. До особливостей невербальних комунікацій не належить:

- а) висока інформаційна значущість;
- б) спонтанність;
- в) підсвідомість;
- г) більша точність у передачі почуттів;
- д) правильна відповідь не зазначена.

9. До каналів сприйняття людиною інформації не належить:

- а) візуальний;
- б) звуковий;
- в) смаковий;
- г) нюховий;
- д) правильна відповідь не зазначена.

10. Невербальні комунікації:

- а) установляються, як правило, суттєво швидше;
- б) відіграють суттєву роль в отриманні “першого враження” щодо людини;
- в) як правило, є результатом роботи свідомості людини;
- г) слабше передають емоційну складову спілкування.

11. До найбільш значущих каналів сприйняття інформації в менеджменті можна зарахувати:

- а) візуальний, аудіальний, кінетичний;
- б) візуальний, аудіальний, психологічний;
- в) аудіальний, психологічний, смаковий;
- г) візуальний, кінетичний, емоційний;
- д) кінетичний, вербальний, візуальний.

12. Менеджер повинен ураховувати, що кожна людина має:

- а) свій пріоритетний канал сприйняття інформації;
- б) три абсолютно рівнозначних канали сприйняття інформації;
- в) домінуючий аудіальний канал сприйняття інформації;
- г) домінуючий кінетичний канал сприйняття інформації.

13. Наука, що вивчає дотики та їх значення в людському спілкуванні:

- а) кінесика;
- б) сенсорика;
- в) екстралінгвістика;
- г) паралінгвістика;
- д) такесика.

14. Паралінгвістична підсистема невербальної комунікації людей орієнтується на дослідження:

- а) спеціальної термінології, що використовується в менеджменті;



- б) чуттєвого сприйняття кольору, запахів тощо;
- в) звукових невербальних кодів, які виникають у спілкуванні;
- г) норм просторової та часової організації спілкування.

15. Кінетична підсистема невербальної комунікації людей орієнтується на дослідження:

- а) сукупності рухів, що застосовуються в процесі людського спілкування;
- б) дотиків, що використовуються в процесі людського спілкування;
- в) темпу, тембру, висоти й гучності голосу;
- г) норм просторової та часової організації спілкування.

16. Що включають просторові коди в ділових комунікаціях:

- а) міру схильності менеджера до спілкування офлайн чи онлайн;
- б) відстань від менеджера-доповідача до аудиторії слухачів-підлеглих;
- в) відстань між столами співробітників в офісі;
- г) можливість працювати дистанційно;
- д) дистанцію спілкування?

17. У мові невербального спілкування можуть відобразитися:

- а) традиції, що склалися в певній країні;
- б) складність організаційної структури організації;
- в) кількість співробітників в організації;
- г) співвідношення працівників, які працюють в офісі та дистанційно;
- д) усі відповіді правильні.

18. Наявність у менеджера професійних знань у сфері невербального спілкування означає, що він здатний:

- а) абсолютно правильно інтерпретувати будь-які невербальні сигнали від підлеглих;

- б) завжди перейти на ту невербальну мову, яку використовують його підлеглі;
- в) завжди правильно зрозуміти психологічний стан підлеглого;
- г) використовувати у своїй роботі весь арсенал наявних засобів невербальної комунікації;
- д) правильна відповідь не зазначена.

19. До складових значення невербальних комунікацій у діловій сфері не належить:

- а) відображають певну форму зворотного зв'язку;
- б) відображають певні почуття співрозмовників;
- в) формують основу для кращого порозуміння;
- г) здатні спонтанно “розкрити” певне ставлення співрозмовника до ситуації або проблеми;
- д) правильна відповідь не зазначена.

20. Невербальні повідомлення порівняно з вербальними є:

- а) складнішими для декодування;
- б) більш змістовними;
- в) менш емоційними;
- г) менш варіативними;
- д) як правило, більш усвідомленими.



## ТЕМА 6. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Перешкоди та ефективність міжособистісних ділових комунікацій, стилі ділового спілкування

Менеджер – це людина, яка працює насамперед у сфері ділових комунікацій. **Формами ділової комунікації є такі:**

- усна;
- письмова;
- комбінована.

Зрозуміло, що в практичній роботі менеджера відбувається використання всіх зазначених форм.

Важливим є досягнення ефективності в комунікаційному процесі. Проте існують певні обставини, фактори, які можуть негативно вплинути на якість комунікаційного процесу. До можливих **перешкод у міжособистісних комунікаціях** можна зарахувати такі:

- семантичні бар'єри. В цьому випадку йдеться про те, що люди можуть по-різному трактувати значення і способи використання тих чи інших слів (наприклад, слово “команда”);
- різниця в рівнях обізнаності (компетентності) в певній сфері – професійній чи загальній. Різниця у знаннях та наявному досвіді може ускладнювати спілкування та порозуміння;

– різні соціальні настанови (оцінки). У людей формуються певні власні оцінки інших людей – з погляду їх професіоналізму, психологічних та моральних особливостей тощо. Ці соціальні оцінки можуть впливати на ту увагу, яку одержувачі надають повідомленню, як вони його інтерпретують, наскільки сумлінно ставляться до його реалізації тощо;

– психологічний клімат в організації. Поганий психологічний клімат в організації може перешкоджати сприйняттю повідомлень через недостатню психологічну налаштованість на їх сприйняття і реалізацію, через загальне незадоволення людини ситуацією в організації та недостатньою мотивацією до високоефективної праці;

– інші фактори (поганий зворотний зв'язок, невміння слухати тощо).

**Комунікаційні перешкоди** можна поділити на перешкоди усної та письмової форми комунікації.

До основних перешкод в *усному* міжособистісному комунікаційному процесі можна зарахувати: семантичні, невміння слухати, емоційно-психологічні (стереотипи сприйняття людини, звичка поділяти людей на категорії, імпульсивність реакції тощо).

До основних перешкод у *письмовому* комунікаційному процесі можна зарахувати: семантичні та незнання (недостатнє знання) мови; психологічне несприйняття письмової комунікації; можливість “відкласти” час ознайомлення, вивчення повідомлення.

Менеджеру доцільно формувати і розвивати **навички ефективної побудови** міжособистісних комунікацій. Загальні рекомендації в цьому процесі такі:

– уважно проаналізуйте ідею (мету, основний зміст) повідомлення до його передачі;

– чітко, однозначно формулюйте зміст повідомлення;

– в усному спілкуванні контролюйте власні пози, жести, міміку, інтонації;

– демонструйте емпатію та відкритість;

– установлюйте і постійно підтримуйте ефективний зворотний зв'язок.

Водночас важливим є правильний **вибір форми передачі** комунікаційних сигналів:

– *усна форма*. Її використання, зокрема, може бути доречним, коли йдеться про нове, нетипове, коротке, емоційне, неоднозначне повідомлення;

– *письмова форма*. Доречна для використання, коли повідомлення має характер типового, рутинного, довгого, недостатньо персоніфікованого;

– *комбінована форма*. Це може бути, наприклад, поєднання телефонного дзвінка з подальшим письмовим нагадуванням, конкретизацією. Або спочатку попередній обмін письмовими матеріалами, а потім проведення очної зустрічі.

Менеджеру важливо також пам'ятати про дистанцію спілкування.

**Дистанції (зони) міжособистісного спілкування** поділяються таким чином:

- публічного спілкування (більше 3 м);
- формального спілкування (1,5–3 м);
- особистісного спілкування (0,5–1,5 м);
- інтимного спілкування (до 0,5 м).

## **1.2. Перешкоди та ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій**

**Внутрішньоорганізаційні комунікації** – процеси комунікації в межах організаційної структури організації. Ці комунікації можна класифікувати за різними ознаками.

**За структурною ознакою** комунікації можна поділити на:

- міжрівневі;
- горизонтальні;
- діагональні.

**За ознакою напрямку руху комунікації** можна поділити на:

- низхідні;
- висхідні.

Менеджери мають забезпечити ефективність комунікаційного процесу в організації. При цьому вони повинні звертати увагу на можливі основні **перешкоди у внутрішньоорганізаційному комунікаційному процесі**, а саме на:

- інформаційне перевантаження, великі обсяги та висока інтенсивність комунікаційних процесів стосовно певного підрозділу (підрозділів) чи співробітників;

- недосконалу організаційну побудову та розподіл функціональних обов'язків в організації. Це призводить до неправильних “маршрутів” руху інформації, дублювання, перевантаження тощо;

- довгий шлях проходження інформації. Це негативно впливає на ефективність її використання;

- неузгодженість управлінських процесів. Інформація з різних джерел, від різних відправників у межах організації може мати суперечливий характер – за змістом, термінами виконання, відповідальними виконавцями тощо;

- існування невідповідності між каналом передавання повідомлення та його змістом, характером. Наприклад, може йтися про невідповідність між терміновим характером інформаційного повідомлення та обраним достатньо повільним каналом його доставки;

- поганий психологічний клімат в організації. Такий стан психологічних відносин в організації формує неуважне ставлення до вивчення та реагування на повідомлення, до упередженого ставлення до певних відправників повідомлень, до “нешвидкого” реагування на певні повідомлення тощо.

В остаточному підсумку **основними складовими ефективності комунікацій** є їх:

- точність;
- своєчасність;
- зрозумілість.

Основними факторами досягнення ефективності в комунікаційній роботі менеджера можуть бути визнані такі:

- правильний відбір необхідної інформації та її одержувачів, виключення з комунікаційного потоку зайвої інформації;
- використання зручної та доступної форми подання інформації;
- налагодження ефективних зворотних зв'язків;
- організація проведення в багатьох випадках необхідного обговорення питань, надання своєчасних пояснень, здатність швидко реагувати на зворотні сигнали.

### 1.3. Інформаційні канали та інформаційні мережі в організації

В організаціях формуються власні комунікаційні зв'язки та комунікаційні мережі, які мають сприяти більш ефективному інформаційному обміну.

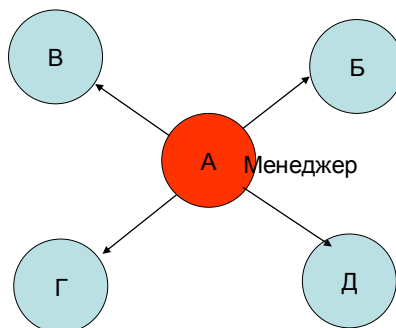
**Комунікаційні мережі** – це об'єднання підрозділів, посадових осіб організації за допомогою інформаційних потоків (їх конфігурація).

Інформаційні мережі поділяються на: первинні та вторинні.

Розглянемо **первинні інформаційні мережі**.

1. Мережа "Зірка":

#### "Зірка"

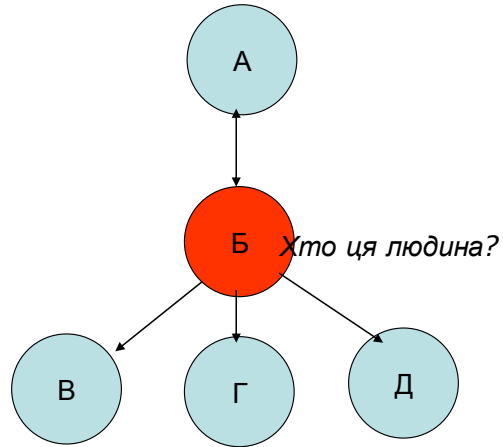


Умови:

- 1) один центр надання інформації;
- 2) один "контролер" інформації;
- 3) якість залежить від "центру";
- 4) невеликий колектив (не більше 10 співробітників)

## 2. Мережа “Шпора”:

### “Шпора”

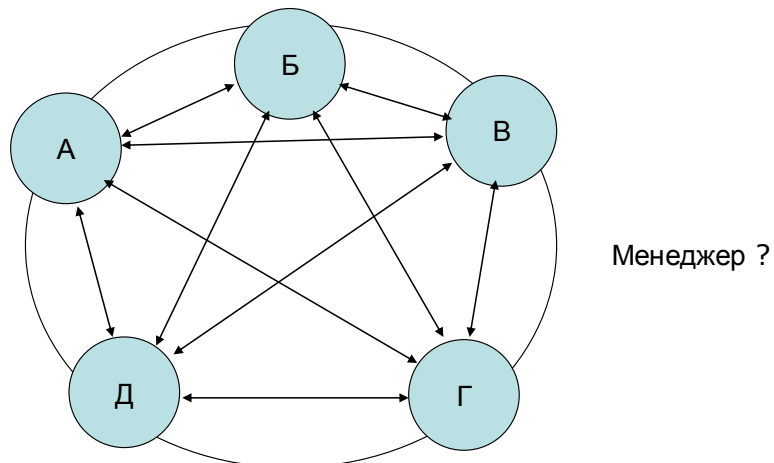


Умови:

- 1) делегування комунікативних повноважень;
- 2) значна роль Б

## 3. Мережа “Коло”:

### “Коло”



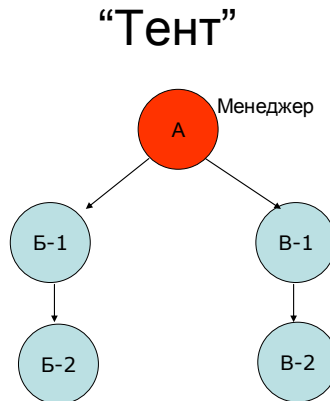
Особливості:

- 1) відсутність керівника;
- 2) невелика група;
- 3) проблемно-цільові групи, комітети, комісії тощо;
- 4) гнучкість, демократична атмосфера



## Розглянемо вторинні інформаційні мережі.

### 1. Мережа “Тент”:



Особливості:

- 1) інформаційні потоки – по одній лінії (керівника);
- 2) стійка, чітка;
- 3) основні напрями діяльності компанії не пов'язані між собою

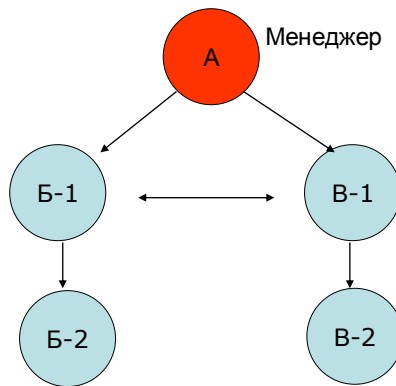
Наприклад, на наведеному нижче рисунку зображено варіант дивізіонально-продуктової побудови структури організації. Зірочками показано три дивізіони – три стратегічних бізнес-одиниці організації, які виробляють і реалізують продукти А, В, С. Інформаційний рух за моделлю “Тент” тут можна відстежити, зокрема, за вертикаллю: президент – керівник дивізіону – підрозділи дивізіону. Водночас ми можемо бачити, що в рамках даної організаційної структури використовуються також інші варіанти побудови інформаційних потоків, зокрема ті, про які йдеться нижче.

### Дивізіонально-продуктова організаційна структура



## 2. Мережа “Намет”:

### “Намет”

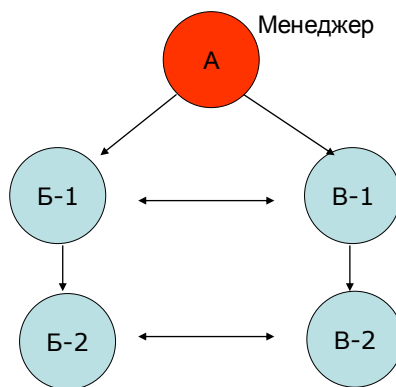


Особливості:

- 1) передача вирішення питань на лінію Б-1-В-1;
- 2) канал Б-1-В-1 – офіційний або неофіційний;
- 3) зменшення влади та втручання керівника.

## 3. Мережа “Будинок”:

### “Будинок”



Особливості:

- 1) передача вирішення окремих питань на горизонтальні лінії;
- 2) зменшення влади та втручання керівника;
- 3) посилення значення контролю з боку керівника.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Організаційні комунікації поділяються на:

- а) внутрішні, зовнішні, бюрократичні;
- б) зовнішні, внутрішні, консервативні;
- в) внутрішні, проміжні, зовнішні;
- г) внутрішні, зовнішні.

2. Можливими перешкодами в міжособистісних комунікаціях можуть бути:

- а) семантичні;
- б) невербальні;
- в) невміння слухати;
- г) емоційні;
- д) правильна відповідь не зазначена.

3. Можливими бар'єрами сприйняття в міжособистісних комунікаціях можуть бути:

- а) емоційність першої реакції (“перше враження”);
- б) звичка поділяти людей та ідеї на категорії;
- в) позиція (місце) людини в організації;
- г) правильно – пп. а), б);
- д) правильно – пп. б), в).

4. До можливих перешкод письмової комунікації не може бути зараховано:

- а) незнання (недостатнє знання) одержувачем мови;
- б) психологічне неприйняття одержувачем письмової комунікації в певних ситуаціях;
- в) можливість “відтягнути” час ознайомлення з повідомленням;
- г) використання вербальної форми.

5. Семантичні бар'єри комунікації безпосередньо пов'язані з:

- а) психологічним станом одержувача;
- б) трактуванням значення та способів використання слів;
- в) позицією (місцем) людини в організації;
- г) використанням виключно письмової форми комунікації.

6. Комунікаційні бар'єри стереотипів безпосередньо пов'язані з:

- а) відштовхуванням від “навішаних ярликів”;
- б) використанням низхідних комунікацій в організації;
- в) використанням горизонтальних комунікацій в організації;
- г) невмінням слухати.

7. До форм комунікації належать:

- а) письмова, вербальна;
- б) усна, письмова;
- в) усна, письмова, комбінована;
- г) письмова, усна, цифрова.

8. До зон міжособистісного спілкування не належить:

- а) зона публічного спілкування;
- б) зона формального спілкування;
- в) зона особистісного спілкування;
- г) зона інтимного спілкування;
- д) правильна відповідь не зазначена.

9. Комунікаційні процеси в межах організаційної структури компанії – це:

- а) міжрівневі комунікаційні потоки;
- б) низхідні організаційні комунікації;
- в) внутрішньоорганізаційні комунікації;
- г) горизонтальні організаційні комунікації.

10. Наявність подвійного підпорядкування свідчить про використання такого типу організаційної структури:

- а) лінійного;
- б) лінійно-функціонального;
- в) бюрократичного;
- г) адміністративного.

11. Яка організаційна структура характеризується максимальною децентралізацією влади:

- а) функціональна;
- б) конгломератна;
- в) лінійно-функціональна;
- г) матрична?

12. До перешкод власне внутрішньоорганізаційних комунікацій не належить:

- а) недосконалий розподіл функціональних обов'язків;
- б) недосконала організаційна структура;
- в) інформаційне перевантаження;
- г) довгий шлях проходження інформації;
- д) перевантаження вербальними компонентами.

13. До основних компонентів досягнення ефективності в обміні інформацією в управлінських процесах належать:

- а) своєчасність, цифровізація, зручність;
- б) точність, своєчасність, зрозумілість;
- в) збалансованість, своєчасність, компактність;
- г) швидкість, цифровізація, зрозумілість.

14. Об'єднання підрозділів та посадових осіб організації за допомогою інформаційних потоків – це:

- а) технологічна система організації;
- б) ІТ-підрозділ організації;

- в) корпоративна форма організації;
- г) інформаційні мережі організації.

15. Побудова інформаційної мережі організації за типом “Зірка” передбачає:

- а) один центр надання інформації;
- б) одного “контролера” надання інформації;
- в) невелику кількість співробітників організації;
- г) правильно все, що зазначено вище.

16. До особливостей лінійно-функціональної організаційної структури належить наявність:

- а) вертикальних та горизонтальних зв’язків;
- б) вертикальних зв’язків;
- в) горизонтальних зв’язків;
- г) вертикальних та неформальних зв’язків.

17. Побудова інформаційної мережі організації за типом “Шпора” передбачає:

- а) один центр надання інформації;
- б) одного “контролера” надання інформації;
- в) значну кількість співробітників організації;
- г) делегування комунікаційних повноважень.

18. До особливостей проектної організаційної структури належать:

- а) створення окремих підрозділів, відповідальних за певні групи товарів та регіональні ринки;
- б) наявність значної кількості проектів, що одночасно розробляються менеджерами;
- в) створення тимчасової робочої групи;
- г) використання постійно діючих проектних повноважень.

19. Побудова інформаційної мережі організації за типом “Коло” передбачає:

- а) наявність не менше 1000 співробітників;
- б) одного “контролера” надання інформації;
- в) відсутність єдиного інформаційного центру;
- г) централізацію інформаційних потоків.

20. До особливостей дивізіонально-продуктової організаційної структури належить:

- а) створення окремих підрозділів, відповідальних за певний регіон;
- б) наявність великої кількості продуктових дивізіонів;
- в) передача стратегічних завдань на низовий управлінський рівень;
- г) створення господарських підрозділів, орієнтованих на певні групи товарів.

21. Побудова інформаційної мережі організації за типом “Намет” передбачає:

- а) наявність чітко визначених ліній передачі інформації від керівника;
- б) гнучкість побудови інформаційних потоків;
- в) невелику кількість співробітників організації;
- г) наявність чітко визначених ліній передачі інформації від керівника та формування офіційних або неофіційних неконтрольованих ним інформаційних потоків.

22. Побудова інформаційної мережі організації за типом “Тент” передбачає:

- а) наявність чітко визначених ліній передачі інформації від керівника;
- б) гнучкість побудови інформаційних потоків;
- в) невелику кількість співробітників організації;
- г) демократичність інформаційної взаємодії.



## ТЕМА 7. КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ В КОМУНІКАЦІЯХ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Групи в організації та особливості комунікаційних процесів

**Група** – дві чи більше особи, які взаємодіють таким чином, що відчують взаємовплив.

**Малі групи** в організації:

- формальні;
- неформальні.

*Формальні групи:* групи керівника; робочі (цільові) групи; комітети (комісії) та ін.

*Неформальна група* – група людей, яка сформувалася в організації без використання формальних процедур.

*Причини утворення неформальних груп:*

1. Потреби в належності.
2. Допомога.
3. Захист інтересів.
4. Спілкування та симпатії.

*Вплив неформальних груп:*

1. Установлення контролю над поведінкою окремих людей.
2. Коригування процесу змін в організації.
3. Формування лідерів, їхній вплив.
4. Формування власних інформаційних потоків.



*Управління неформальними групами:*

- виявляти існування неформальних груп;
- уникати недооцінювання значення неформальних груп;
- формувати комунікації з неформальними групами, їх лідерами;
- використовувати неформальні групи для підвищення ефективності, в тому числі комунікаційного процесу.

## **1.2. Керівництво та методи комунікативно-управлінського впливу**

**Комунікативно-управлінський вплив** – різновид навіювання, що використовується для стимулювання певних дій, створення настанов, управління мотивами.

**Форми комунікативно-управлінського впливу:**

1. Вказівки (“туманні”).
2. Умовляння (м’яка форма).
3. Погрози (страх, жорстка форма).
4. Прохання (використання співчуття).
5. Вимоги (на основі субординації).
6. Вказівки (“прямі, чіткі”).

**Вказівки:**

1. “Туманні”:
  - дуже загальні;
  - без ефекту.
2. “Чіткі”:
  - конкретні;
  - вимагають реагування;
  - тональність, не образити.

**Умовляння:**

1. “Ти – мені, я – тобі”. Торги, рефлексі.

2. “В останній раз”.
3. “Ви ж знаєте, що тільки ви можете це зробити”.
4. “План тріщить”, “всі у відрядженні”.

### **Погрози:**

1. Фактор страху.
2. Погрози “економічні”:
  - зменшення ЗП;
  - пониження в посаді;
  - звільнення.
3. Погрози (звернення) “психологічні”:
  - совість;
  - здоровий глузд;
  - відповідальність.

### **Проблемні моменти погроз:**

- мотив страху – коротка дія;
- мотив страху – не мотив для ефективності.

### **Побічні наслідки:**

- образа;
  - розрив відносин;
  - “бумеранг”.
4. Може створювати довготривалу напругу.

### **Прохання:**

1. Мотив – співчуття.
2. Умова ефективності – наявність позитивних відносин між менеджером та підлеглим.

3. Не зловживати.

### **Фактори комунікативної впливовості менеджера:**

1. Наявність довіри до менеджера.
2. Упевненість у собі, розкутість.
3. “Правильний” зовнішній вигляд та манери.
4. Наявність позитивних особистих відносин.

### 1.3. Конфлікти та їх комунікаційні прояви

Конфлікти – елементи нашого повсякденного життя, в тому числі ділового.

**Конфлікт** – це відсутність згоди між двома чи більше особами (групами).

В управлінні конфлікти можна поділити на дисфункціональні та функціональні. Перші з них ми оцінюємо зі знаком “мінус”, другі – зі знаком “плюс”.

Іншими словами: *дисфункціональні* конфлікти шкодять відносинам та справі, *функціональні* – сприяють необхідному вирішенню певних питань та проблем.

**Потенційне сприйняття конфліктів менеджерами** можна, напевно, подати через такий спектр думок:

- “небажане явище”;
- “можна та потрібно уникати”;
- “ознака поганого управління”;
- “можливі та, не виключено, бажані” тощо.

Напевно, найважливішим є розуміння того, що конфлікти неминучі. Важливо правильно управляти конфліктами, формувати відповідні комунікаційні процеси.

Конфлікти: “зелене” – можливі позитивні моменти конфлікту, “червоне” – можливі негативні моменти конфлікту.

Розшифруємо, в чому можуть проявлятися **“червоні” (негативні) аспекти конфлікту**:

- ускладнює взаємодію, ускладнює роботу;
- перешкоджає прийняттю правильних, адекватних управлінських та інших рішень;
- погіршує психологічний стан у колективі.

**“Зелені” аспекти (позитивні) конфлікту** можуть виявлятися в такому:

- виявлення різних думок членів організації, серед яких можуть бути достатньо корисні та конструктивні;

– краще визначення проблемних аспектів діяльності організації та, можливо, шляхів їх розв’язання;

– отримання менеджерами додаткової інформації про стан справ, про характер взаємовідносин між співробітниками чи підрозділами організації.

Конфлікти можна класифікувати за різними ознаками, зокрема за змістом і результатами.

#### **1.4. Види конфліктів та управлінські рішення**

**За змістом** конфлікти можна класифікувати таким чином:

1. *“Внутрішньоособистісний”*: різні вимоги до діяльності працівника з боку різних менеджерів. Причинами виникнення такого конфлікту можуть бути:

- непослідовність вимог керівника;
- порушення принципу “єдиноначальності”, коли співробітник отримує вказівки від різних менеджерів, які можуть не збігатися.

2. *Міжособистісний*: “особа – особа”. Предмет таких конфліктів може бути будь-яким. Наприклад, предметом конфлікту керівників відділів може бути питання розподілу ресурсів між відділами. Співробітники можуть конфліктувати через незадоволення рівнем індивідуальної ефективності.

3. *Між особою та групою*. Тут також може виникати чимало приводів для виникнення конфліктних ситуацій. Наприклад, це може бути різне бачення співробітниками рівня виробничої активності. Або різне бачення пріоритетності та шляхів розв’язання проблем.

4. *“Група – група” (міжгруповий)*:

- між штабним та лінійним персоналом (наприклад, бухгалтерією та керівництвом цеху);
- між штабними відділами;
- між неформальною групою та організацією.

**За результатами** конфлікти можна класифікувати так:

1. Функціональний (конструктивний).
2. Дисфункціональний (руйнівний).
3. Безрезультатний.

**Причини конфліктів:**

- різне бачення “правильності” розподілу ресурсів;
- взаємозалежність дій співробітників (груп);
- різниця в цілях;
- різниця в цінностях;
- різниця в життєвих манерах, досвіді.

*Приклад.* “Різниця в баченні “правильного” розподілу коштів та ресурсів”:

1. Різне бачення розподілу коштів організації (її підрозділу) на преміювання.
2. Різне бачення розподілу бюджету компанії, наприклад на маркетинг та інновації.

*Приклад.* “Взаємозалежність дій співробітників (груп)”.

Співробітники виробничого відділу залежні від співробітників ремонтної служби. Є підґрунтя для конфлікту.

*Приклад.* “Різниця в цілях”.

Відділ збуту. Інтерес: більше видів продукції, більше продажів.

Технічний відділ. Інтерес: менше модифікацій продукції, оскільки це ускладнює виробничі процеси.

**Методи управління конфліктами:** структурні та міжособові стилі.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. До видів формальних груп в організації належать:
  - а) групи керівника, робочі (цільові) групи, ради (комітети);
  - б) стейкхолдери акціонерного товариства, спостережні ради, комітети;
  - в) об'єднання компаній асоціативного типу; оргкомітети; проєктні групи з питань розв'язання певних проблем;
  - г) правильно – пп. а), б).
  
2. До якого типу формальних груп належить ревізійна комісія акціонерного товариства:
  - а) робочі групи;
  - б) адміністративні об'єднання колег;
  - в) керівні угруповання з питань розв'язання певних проблем;
  - г) комітети?
  
3. До якого виду груп належить відділ фінансів компанії:
  - а) формальні цільові групи;
  - б) адміністративні об'єднання в рамках формальних груп;
  - в) асоціативні керівні групи;
  - г) можна зарахувати як до формальних, так і до неформальних угруповань?
  
4. За яких причин утворюються неформальні групи:
  - а) захист інтересів;
  - б) взаємодопомога;
  - в) потреби в незалежності;
  - г) спілкування та симпатії;
  - д) усе зазначене правильно?

5. Вплив неформальних груп виявляється в:

- а) коригуванні процесу змін в організації та встановленні контролю над поведінкою окремих людей;
- б) демократизації норм поведінки в компанії та внесенні змін до статуту компанії;
- в) формуванні лідерів та їхньому впливі;
- г) правильно – пп. а), в);
- д) правильно – пп. б), в).

6. До основних напрямів управління неформальними групами не належать:

- а) використання неформальних груп для підвищення ефективності роботи;
- б) здійснення тотального контролю за діяльністю неформальних груп;
- в) виявлення існування неформальних груп;
- г) формування комунікації з неформальними групами, їх лідерами;
- д) правильна відповідь не зазначена.

7. Управління менеджером неформальними групами в тому числі передбачає:

- а) використання неформальних груп для передачі інформації;
- б) формування складу неформальних груп;
- в) відвідування зборів неформальних груп;
- г) створення технічних умов для ефективної комунікації в межах неформальних груп;
- д) правильно – пп. а), г).

8. Одним із позитивних аспектів ліберального стилю керівництва є:

- а) керівник згуртовує колектив;

б) посилюється особиста відповідальність керівника за результати;

в) найманий персонал стає більш зацікавленим у прибутковості компанії;

г) більші можливості для виявлення та реалізації ініціативи “з низу”;

д) правильна відповідь не зазначена.

9. Яку із форм влади менеджерів можна зарахувати до “фейкової”:

а) влада на “законності” (традиції);

б) влада на загрозі “втрат” (“батіг”);

в) влада на “прянику в кишені” (винагороді);

г) влада на “здібностях спеціаліста” (експерта);

д) правильна відповідь не зазначена?

10. До основних форм впливу менеджерів належать:

а) вплив на основі влади;

б) вплив на основі залучення;

в) вплив на основі переконання;

г) вплив на основі контролю (аудиту);

д) правильно – пп. а), б), в);

е) правильно – пп. а), б), в), г).

11. До основних стилів керівництва менеджерів не належать:

а) авторитарний;

б) демократичний;

в) ліберальний;

г) унітарний;

д) правильно – пп. а), г).



12. Для менеджера якого стилю керівництва притаманно постійне підвищення своєї кваліфікації, врахування критики, а також заохочення і розподіл відповідальності згідно з переданими повноваженнями:

- а) демократичного;
- б) ліберального;
- в) унітарного;
- г) правильно – пп. а), б);
- д) правильно – пп. а), в)?

13. Для поведінки менеджера з ліберальним стилем керівництва характерно:

- а) очікування вказівок від керівництва;
- б) небажання брати на себе відповідальність;
- в) мало втручається в справи підлеглих;
- г) правильно – пп. а), б);
- д) правильно – пп. а), б), в).

14. Непослідовність керівника, а також різні вимоги до діяльності працівника можуть стати причиною:

- а) внутрішньоособистісного конфлікту;
- б) конфлікту між особою та групою;
- в) міжорганізаційного конфлікту;
- г) правильно – пп. а), б), в);
- д) правильна відповідь не зазначена.

15. До основних причин конфліктів не належать:

- а) різне бачення “правильності” розподілу ресурсів;
- б) різниця в цінностях;
- в) різниця в життєвих манерах, досвіді;
- г) різниця в цілях;
- д) правильна відповідь не зазначена.

16. До структурних методів управління конфліктами належать:

- а) використання більш чіткої ієрархії повноважень;
- б) установлення комплексних цілей та правильна система винагород;
- в) пояснення вимог до роботи;
- г) правильно – пп. а), в);
- д) правильно – пп. а), б), в).

17. До міжособистісних стилів управління конфліктами належать:

- а) пояснення вимог до роботи;
- б) компроміс;
- в) ухилення;
- г) правильно – пп. б), в);
- д) правильно – пп. а), б).

18. Залежно від результатів (наслідків) конфлікти поділяють на:

- а) функціональні;
- б) дисфункціональні;
- в) пролонговані;
- г) підсвідомі;
- д) правильно – пп. а), б).

19. Конфлікт між штабним та лінійним персоналом організації – це:

- а) діадний конфлікт;
- б) міжгруповий конфлікт;
- в) міжорганізаційний конфлікт;
- г) конфлікт “керівник – підлеглий”;
- д) правильна відповідь не зазначена.

20. Менеджер компанії, що одноосібно приймає всі рішення, є прихильником формальної суворої дисципліни, не схильний до роботи з висококваліфікованими кадрами, – це:

- а) унітарний керівник;
- б) деспотичний лідер;
- в) авторитарний керівник;
- г) правильно – пп. а), в);
- д) правильно – пп. б), в).

21. Які риси властиві лише авторитарному стилю керівництва:

- а) певна регулярність у спілкуванні з підлеглими;
- б) прийняття управлінських рішень;
- в) делегування повноважень підлеглим;
- г) концентрація влади?

22. На стиль керівництва не впливають:

- а) особистісні риси менеджера;
- б) стан компанії;
- в) галузь, у якій працює компанія;
- г) особливості побудови системи стимулювання в компанії;
- д) правильна відповідь не зазначена.



## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1. ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗГЛЯДУ

#### 1.1. Зовнішні комунікації організації: сутність, цілі, основні елементи

**Зовнішні комунікації** – здійснюються між організацією та окремими особами, групами, сегментами суспільства, з якими вона взаємодіє.

**Основні зовнішні реципієнти** (одержувачі сигналів):

- споживачі;
- партнери;
- держава;
- регіональна та місцева влада;
- громадські організації;
- інші.

Для бізнес-організацій фокус уваги в зовнішніх комунікаціях наводиться на споживачів – реальних та потенційних. Менеджери цих організацій будують відповідні маркетингові комунікаційні системи.

**Цілі побудови зовнішніх зв'язків:**

- інформування, переконання, нагадування споживачам про ринкові пропозиції організації;
- стимулювання збуту;
- створення позитивного іміджу організації;

– налагодження позитивних зв'язків з партнерами та громадськістю;

– оцінювання ринкової ситуації через зворотний зв'язок.

**Основні інструменти комунікації зі споживачами (маркетингові інструменти):**

– реклама;

– стимулювання збуту;

– PR;

– персональний продаж;

– прямий маркетинг;

– виставки, ярмарки;

– спонсорство;

– брендинг;

– інтегровані комунікації в місцях продажу.

В остаточному підсумку для організації важливо за допомогою маркетингових комунікацій досягти певних ринкових результатів.

Спрямованість маркетингового комунікаційного процесу передбачає досягнення пізнавального, емоційного та поведінкового результатів стосовно споживачів.

Суб'єкти маркетингового комунікаційного впливу, тобто споживачі, перебувають у певному фінансовому, психологічному та емоційному стані. Це впливає на їхню готовність сприйняти те чи інше маркетингове комунікаційне повідомлення.

До фундаментальних **факторів, що впливають на сприйняття маркетингових повідомлень споживачами**, належать:

– ступінь актуальності маркетингового повідомлення для споживача. Актуальність залежить від того, наскільки активною є та чи інша потреба споживача саме в даний період часу, наскільки він ментально налаштований на знаходження шляхів її задоволення в даний момент;

– рівень підготовленості споживача до сприйняття маркетингового комунікаційного повідомлення. Залежить насамперед від його можливостей та готовності витратити певну суму грошей на придбання даного товару чи послуги саме в цей час;

– джерело маркетингової інформації. Воно впливає на формування довіри споживача до маркетингової інформації. Це важливо для досягнення кінцевої ефективності маркетингового впливу.

Менеджери мають розуміти, що комунікаційний процес потребує правильної побудови, правильної організації. Весь цей процес доцільно поділити на кілька **етапів**:

1. Підготовчий (визначення цільової аудиторії; постановка комунікаційних цілей; розробка повідомлення; вибір комунікаційних каналів; формування бюджету маркетингових комунікацій).

2. Реалізаційний (розробка та управління комплексом маркетингу).

3. Контрольний (оцінка результатів маркетингових комунікацій).

*Підготовчий етап*: робота в його рамках формує практично основи майбутньої ефективності комунікаційної кампанії. Тому назва “підготовчий” не може розглядатися в значенні “допоміжний”.

*Реалізаційний етап* дуже часто виходить власне за межі певної організації. Можливо, значна частина реалізаційного етапу буде передана комунікаційним посередникам (наприклад, рекламним агентствам), проте це не означає, що менеджери організації, які відповідають за побудову зовнішніх комунікацій організації, в цей час залишаються пасивними спостерігачами.

На *контрольному етапі* організація має оцінити ефективність проведеної маркетингово-комунікаційної кампанії.

## **1.2. Реклама в системі комунікацій**

**Реклама** – довільна форма неперсональної презентації та просування товару (послуги, ідеї).

**Види реклами:**

1. Комерційна (просування товарів, брендів).
2. Соціальна (просування соціальних ідей).

3. Політична (просування політиків, партій).
4. Приватні оголошення (без зв'язку з бізнесом).

Відповідно, основними **функціями реклами** можна визначити такі:

1. Економічна.
2. Маркетингова.
3. Інформаційна.
4. Соціальна.
5. Психологічна.

**Економічна** – сприяння актам купівлі-продажу, товарообігу, отримання доходів (прибутку).

**Маркетингова** – здійснення впливу на споживачів, формування попиту, утримування споживачів, створення “обличчя” бренду (позиціювання).

**Інформаційна** – надання відомостей про організацію, її діяльність тощо.

**Соціальна** – передача соціальних сигналів великих групам людей, пропаганда позитивного, застереження негативного тощо.

**Психологічна** – вплив на емоційні та розумові процеси, на формування та зміну потреб, на вподобання, світогляд тощо.

Економічна та маркетингова функції досить часто фактично зливаються, й, напевно, можна говорити про об'єднану комерційну функцію рекламних комунікацій.

**Комерційна реклама** є найбільш помітним, найбільш масовим явищем у сучасному житті.

*Цілі комерційної реклами* можна поділити на дві групи: безпосередні та кінцеві. Безпосередні – збільшення кількості людей, які ознайомилися з рекламним повідомленням. Кінцеві – збільшення фінансових показників збуту продукції.

Реклама може бути традиційною та інтернет-рекламою. Масштаби останньої неухильно зростають.

### **Основні види інтернет-реклами:**

- Медійна (банери на сайтах).
- Контекстна (поруч із результатами пошуку за запитом).
- Масові розсилки електронною поштою.
- Розміщення на пошукових сайтах, просування в ТОП-10.
- Реклама сайту на форумах.

### *Переваги інтернет-реклами:*

- Масовість.
- 24/7.
- Менші витрати.
- Гнучкість.
- Фокусування.
- Зворотний зв'язок.
- Комбінування засобів впливу.

### *Недоліки інтернет-реклами:*

- Можливість блокування реклами.
- Можливість “коментування” реклами.
- Інформаційна перенасиченість (кількість сайтів тощо).
- Недовіра споживачів через загрози маніпулювання і шахрайства.
- Маніпулювання комунікаційним потенціалом рекламних сайтів.

## **1.3. Рекламний менеджмент**

Рекламний менеджмент – це управління рекламним процесом.

Рекламний процес включає:

- визначення потреби в рекламі;
- створення рекламного продукту;
- розміщення рекламного продукту.

Можливі завдання реклами:

- формування певного іміджу організації (бренду тощо);
- збільшення прибутку й рентабельності;



- збільшення обсягів продажів та кількості клієнтів;
- стабілізація обсягів продажів у період спаду.

Основні складові рекламного менеджменту:

- аналіз ринкової ситуації та визначення потреби в рекламі;
- дослідження рекламної (цільової) аудиторії;
- дослідження ринку рекламних послуг;
- розробка стратегії та плану рекламних дій;
- реалізація плану рекламної кампанії;
- аналіз ефективності рекламної кампанії, пропозиції та коригування.

Менеджери, які здійснюють рекламу товарів або послуг організації, як правило, виходять на ринок рекламних послуг. До суб'єктів рекламного ринку належать:

- рекламодавці;
- рекламні агенції;
- власники рекламних носіїв;
- допоміжні учасники (фото-, відеостудії, друкарні, художники, сценаристи тощо);
- споживачі рекламних послуг.

Рекламний слоган – лаконічна фраза, що легко запам'ятовується та виражає сутність рекламного звернення.

Менеджери, які здійснюють рекламу, організовують рекламну кампанію, мають вирішувати *низку важливих питань*.

“Що?” – питання змісту реклами. Має включати певні споживчі мотиви (раціональні, емоційні, моральні) та оформлення (стиль, тональність, слова, форма).

“Як?” – питання розміщення реклами. Має включати аналіз можливих варіантів (каналів) розміщення реклами та здійснення відповідного вибору.

“Коли?” – питання часу розміщення та тривалості проведення рекламної кампанії. Важливе питання поєднання часу активності потреби споживачів та часу відповідного проведення рекламної кампанії.

*Оцінка ефективності реклами:*

- комунікативна (кількість осіб, які побачили рекламне повідомлення);
- комерційна (вплив на фінансові результати організації).

#### **1.4. PR-менеджмент**

У сучасному світі, як у комерційному секторі, так і в інших сферах нашого життя, PR-діяльність дедалі більше набуває поширення та стає достатньо важливим інструментом комунікаційного впливу. Це, безумовно, потребує відповідної організації даного комунікаційного процесу та управління ним.

**PR (зв'язки з громадськістю)** – встановлення відносин з громадськістю, спрямованих на формування та підтримку іміджу організації (окремої особи тощо), просування товарів, ідей та ін.

**PR-менеджмент** – це управління процесом формування та розвитку зв'язків організації з громадськістю.

**Напрями PR:**

- внутрішній PR;
- зовнішній PR.

**Внутрішній PR** передбачає:

- вивчення думки співробітників організації з важливих питань;
- проведення загальних зборів;
- вибірково опитування;
- семінари, прес-конференції для категорій співробітників;
- привітання зі святами;
- інші заходи.

*Основні ідеї внутрішнього PR:*

- формування команди однодумців;
- підтримка корпоративної філософії.

*Основні цілі внутрішнього PR:*

- формування відповідного психологічного клімату;

- мінімізація конфліктів;
- забезпечення необхідного рівня інформування.

*PR-служба організації виконує певні ролі (функції) для керівника:*

- роль іміджмейкера;
- підготовка статей, текстів виступів;
- підготовка публічних виступів.

*PR-служба організації в роботі з персоналом виконує такі функції:*

- досліджує проблеми роботи персоналу й інформує керівника;
- розробляє систему інформування;
- організовує підготовку публікацій, виступів;
- відслідковує конфліктні ситуації, сприяє їх вирішенню;
- формує відчуття задоволення;
- організовує розважальні заходи;
- креативно розробляє винагороди.

**Зовнішній PR** має іншу спрямованість, будову та управління. Діяльність менеджерів щодо комунікаційних потоків у цьому випадку виходить за межі організації.

Основні **об'єкти**, на яких можуть спрямовуватися зовнішні PR-акції:

- клієнти;
- ЗМІ;
- конкуренти;
- державні та місцеві органи влади.

В остаточному підсумку основними **функціями PR** можуть бути визначені такі:

- формування лояльного ставлення з боку ЗМІ;
- забезпечення відомості організації, торговельної марки;
- формування та розвиток іміджу організації;
- лобіювання нормативних рішень.

## 2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**Знайдіть єдину правильну відповідь.**

1. Спрямованість зовнішніх комунікацій бізнес-організації:
  - а) завжди є маркетинговою;
  - б) тільки на існуючих клієнтів компанії;
  - в) залежить від форми власності організації;
  - г) залежить від основних цілей її діяльності;
  - д) залежить від формулювання її місії.
  
2. Хто не може бути зовнішньою аудиторією (респондентом) у комунікаційному процесі організації:
  - а) споживачі;
  - б) місцева влада;
  - в) регіональна громадськість;
  - г) партнери;
  - д) маркетинговий відділ організації?
  
3. До безпосередніх цілей зовнішніх бізнес-комунікацій не може бути зараховано:
  - а) інформування;
  - б) створення позитивного іміджу;
  - в) оцінювання ринкової ситуації через зворотний зв'язок;
  - г) стимулювання збуту;
  - д) усі відповіді правильні.
  
4. До інструментів комунікації зі споживачами не належать:
  - а) зв'язки з громадськістю;
  - б) спонсорство;
  - в) стимулювання збуту;
  - г) брендинг;
  - д) ринкова капіталізація компанії.

5. Першим етапом роботи менеджера в побудові комунікаційних зв'язків зі споживачами має бути:

- а) визначення цільової аудиторії;
- б) визначення бюджету рекламної кампанії;
- в) добір персоналу для проведення рекламної кампанії;
- г) вибір комунікаційного каналу;
- д) розробка повідомлення.

6. Управлінська робота щодо рекламного процесу передбачає реалізацію таких етапів:

- а) бюджетний, підготовчий, змістовий;
- б) підготовчий, реалізаційний, контрольний;
- в) організаційний, процедурний, оцінний;
- г) бюджетний, організаційний, економічний.

7. До переваг інтернет-реклами не може бути зараховано:

- а) масовість;
- б) більшу впливовість на свідомість;
- в) 24/7;
- г) гнучкість;
- д) правильна відповідь не зазначена.

8. Яке визначення найбільш точно передає сутність реклами:

- а) комунікаційний захід, який спрямовується на масову аудиторію як цільових, так і нецільових споживачів;
- б) персоніфіковане та масове інформування споживачів про відповідну ринкову пропозицію;
- в) персональна презентація та просування певного товару, торговельної марки, ідеї тощо;
- г) неперсональна форма презентації та просування товарів?

9. До можливих складових рекламного звернення не належать:

- а) вербальна;
- б) ілюстративна;
- в) графічна;
- г) ілюстративна, вербальна;
- д) правильна відповідь не зазначена.

10. До основних факторів, що впливають на ступінь переконливості рекламного повідомлення для споживачів належать:

- а) розміщення реклами в Інтернеті;
- б) використання ефектної кольорової гами;
- в) поєднання вербальних та невербальних сигналів;
- г) контрольованість доводів (можливість перевірити);
- д) правильно все зазначене.

11. До зовнішньої реклами не належить:

- а) банерна реклама в Інтернеті;
- б) реклама на фасадах магазинів;
- в) реклама на транспорті;
- г) реклама на біг-бордах;
- д) правильна відповідь не зазначена.

12. Рекламодавець може бути визначений насамперед як суб'єкт, котрий:

- а) безпосередньо виготовляє рекламну продукцію;
- б) розробляє ідею рекламного звернення;
- в) забезпечує розміщення реклами;
- г) розробляє детальну калькуляцію витрат на виготовлення зовнішньої реклами;
- д) замовляє створення, виготовлення або розміщення реклами.

13. Менеджер під час організації зовнішньої PR-діяльності орієнтується на досягнення таких цілей:

- а) забезпечення відомості організації;
- б) забезпечення відомості торговельної марки;
- в) формування позитивного ставлення до організації з боку ЗМІ;
- г) забезпечення відомості товарів компанії;
- д) правильно все, що зазначено вище.

14. Внутрішня PR-робота передбачає:

- а) анкетування, проведення нарад, стимулювання збуту, проведення семінарів;
- б) вивчення думки співробітників, проведення зборів, проведення опитувань, проведення семінарів;
- в) вітання зі святами, ротацію персоналу, проведення конференцій, проведення опитувань, проведення семінарів;
- г) вітання співробітників з днями народження, участь співробітників у рекламних заходах, проведення опитувань, проведення семінарів.

15. Зовнішні PR-акції спрямовуються на:

- а) споживачів;
- б) засоби масової інформації;
- в) партнерів;
- г) правильно – пп. а), б);
- д) правильно – пп. а), б), в).

16. Оцінка комерційної ефективності реклами пов'язана з використанням показника:

- а) фонду оплати праці з нарахуваннями;
- б) рентабельності виробництва продукції;
- в) обсягу продажу продукції;
- г) частки ринку компанії;
- д) активів компанії.

17. PR, на відміну від реклами:

- а) не передбачає здійснення якихось витрат;
- б) не орієнтований на досягнення змін у попиті;
- в) не передбачає залучення зовнішніх організацій;
- г) не передбачає прямого заклику до придбання товару;
- д) правильна відповідь не зазначена.

18. Оцінка комунікаційної ефективності рекламного звернення пов'язана з визначенням:

- а) змін у прибутковості діяльності;
- б) динаміки показника рентабельності виробництва;
- в) кількості суб'єктів, які звернули увагу на рекламне повідомлення;
- г) кількості каналів, які було використано для передачі рекламного повідомлення;
- д) співвідношення між цифровою та традиційною рекламою.

19. До недоліків інтернет-реклами належить:

- а) вищий рівень грошових витрат на рекламу;
- б) менша кількість потенційних респондентів;
- в) можливість розміщення “коментарів”;
- г) менші масштаби охоплення цільової аудиторії;
- д) менші можливості використання різних форм реклами.

20. До суб'єктів ринку рекламних послуг не належать:

- а) рекламодавці;
- б) рекламні агенції;
- в) PR-агенції;
- г) власники рекламних носіїв;
- д) правильна відповідь не зазначена.





## КЕЙСИ ТА ЗАВДАННЯ

### КЕЙСИ

#### Кейс 1

У компанії “Омега”, що торгує промисловою технікою, змінились ціни на супутні послуги з її встановлення (монтажу). Керівники відділів цю інформацію зафіксували, але не довели до підлеглих. Клієнтам виставили рахунки за старими цінами, а потім виникла потреба у внесенні термінових змін в угодах та виставленні нових рахунків.

Усе це, звичайно, не найкращим чином відобразилось на репутації компанії, відгуках клієнтів. Зрозуміло, що такі події можуть позначитися і на стратегічному майбутньому компанії, її фінансових показниках. Тому треба реагувати.

За таких умов, здається, директор компанії має “суворо пояснити” ситуацію керівникам відповідних відділів.

Проте, можливо, доцільно використати інший шлях – провести аудит внутрішніх комунікацій у компанії для з’ясування низки **важливих питань:**

1. Наскільки швидко інформація поширюється вертикально та горизонтально?
2. Якої інформації недостатньо?

3. Які канали працюють гірше?
4. Як це виправити?
5. Як удосконалити комунікаційну мережу компанії?

Таким чином, проведення комплексного аудиту комунікаційної мережі компанії, діагностики системи її внутрішніх комунікацій виявляється достатньо актуальним та важливим завданням.

Як провести діагностику? Одним з елементів проведення діагностики може бути, наприклад, використання матриці-опитування. В її структурі можна розташувати стислі характеристики сутності інформації та основні джерела (суб'єкти) її поширення в організації (орієнтовний приклад подано в табл. 1).

Для заповнення матриці можна рекомендувати респондентам використовувати прості позначки (наприклад, “Поставте плюс”) або, можливо це буде кращим варіантом, ввести спеціальну шкалу “Оцініть від 1 до 5, де 1 – інформація поширюється вкрай погано, а 5 – дуже добре”.

Окрім матриці, можна використовувати низку додаткових питань, наприклад: “Наскільки ви задоволені ситуацією з поширенням/просуванням інформації в компанії?”, “Яку ще інформацію ви хотіли б отримувати?”.

***Завдання:***

1. Сформулюйте основну мету діагностики внутрішніх комунікацій компанії, в остаточному підсумку які проблеми організації вона має допомогти розв'язати? Наскільки ці проблеми дійсно важливі?

2. Наскільки вам подобається приклад заповнення матриці (табл. 1)? Запропонуйте власний варіант.

3. За яких умов наведений варіант дослідження внутрішньо-організаційних комунікацій буде достовірним? Чи є необхідною умовою достовірності забезпечення анонімності опитування?

4. Кому, на вашу думку, доцільно доручити проведення такого дослідження? Хто має скласти його змістовну частину та визначити форми проведення?

4. Якою повинна бути в принципі регулярність проведення такої діагностики в організації?

5. Які можуть виникнути бар'єри/труднощі/помилки під час проведення аудиту комунікаційних процесів в організації?

6. Як мінімізувати можливий вплив негативних факторів (пункт 5) на результати діагностики?

Таблиця 1

**Матриця-опитування для виявлення та оцінки  
комунікаційних потоків в організації**

Інформація	Джерела					
	Безпосередній керівник	Інші керівники	Колеги	Корпоративні інформаційні системи	Наради, збори	Чутки
Про зміст власної роботи						
Про цілі роботи (власної, відділу, компанії)						
Про економічну ситуацію в компанії						
Про організаційні зміни						
Про зміни в товарах, послугах, цінах						
Про вакансії в компанії						
Про успіхи і проблеми свого відділу						
Про успіхи і проблеми інших відділів						
Про пільги і бонуси для працівників						
Про тренінги та навчання працівників						

## Кейс 2

Тадеуш – топ-менеджер польської компанії “Visla”, головний офіс якої розташовується у м. Краків. Він заступник директора компанії з питань корпоративного розвитку.

Компанія є власником мережі готелів у Польщі – Краків, Жешув, Пшемишль, Люблін.

Тадеуш отримав завдання від CEO компанії вивчити можливість відкриття готелю (готелів) в інших країнах. Як варіанти доручено розглянути Україну, Молдову, Румунію.

Тадеуш – досвідчений менеджер. Його досвід роботи у сфері HoReCa становить уже більше 20 років.

Тадеуш звик до системної роботи над будь-яким новим проектом.

Він має у своєму підпорядкуванні відповідний штат співробітників. Потенціал цих співробітників буде, безумовно, використаний у розробці даного проекту.

Водночас Тадеуш сказав CEO компанії про своє бажання виїхати у відрядження до України для того, щоб краще вивчити ситуацію. CEO висловив сумніви щодо доцільності таких витрат, зауваживши, що зараз час цифровізації, й усю необхідну інформацію можна отримати без виїзду.

Тадеушу все ж таки вдалося переконати CEO в доцільності свого відрядження в Україну. Хоча при цьому CEO висловив ще один сумнів – Тадеуш не знає української мови. Проте в остаточному підсумку відрядження було оформлено.

### ***Завдання:***

1. Як, на вашу думку, може виглядати за своїми функціями штат співробітників, що перебувають у підпорядкуванні Тадеуша? Чи може там бути поділ на департаменти чи відділи?

2. Які завдання міг видати Тадеуш своїм співробітникам щодо даного проекту?

3. Чому з перелічених вище країн було обрано саме Україну?
4. Чи має Тадеуш дочекатися виконання співробітниками його завдань до виїзду в Україну?
5. В якій формі доцільно отримати від співробітників результати виконання ними завдань?
6. В яке місто (міста) України доцільно поїхати Тадеушу? Чи потрібно формувати певну делегацію менеджерів?
7. Яким може бути план перебування Тадеуша в Україні? Які завдання йому необхідно виконати?
8. Чи доцільно Тадеушу заздалегідь інформувати певні кола бізнесменів (можливо, не тільки) в Україні про своє прибуття та завдання?
9. З ким саме доцільно зустрітися Тадеушу в Україні?
10. В якій формі мають відбутися ці зустрічі (офіційні переговори, “дружня кава”, “дружня вечеря”, зустріч у місцевій мерії тощо)?
11. Що ви можете зазначити з приводу партнерів з української сторони: в якій ролі вони можуть бути цікавими для польської компанії? Чи здатен взагалі проєкт Тадеуша зацікавити бізнесменів в Україні?
12. На які партнерські умови може погодитися польська компанія? На які однозначно вона не зможе погодитися?
13. Чим в остаточному підсумку має завершитися перебування Тадеуша в Україні? За яких умов власники польської компанії визнають його місію успішною?
14. Чи може виникнути потреба запросити певних людей з України до офісу компанії в Кракові для продовження контактів?

### **Кейс 3**

Компанія “Фундатор” придбала товариство з обмеженою відповідальністю “Офіс-про”, що виготовляє офісне обладнання й володіє 10 збутовими центрами. Як з’ясувалося, ці центри мали дуже значну автономію у своїй ринковій діяльності.

“Офіс-про” мав на час придбання статус фактичного аутсайдера на своєму ринку. Але за два роки ситуація докорінно змінилася. Збутові центри досягли відчутного прогресу в обсягах збуту.

Є підстави пов’язувати ринковий успіх зі змінами підходів до обміну інформацією в компанії. Цей новий підхід було запропоновано директором зі збуту компанії “Фундатор”.

На стадії аналізу ситуації було встановлено, що бракує механізму систематичного обміну ідеями між збутовими центрами та менеджерами головного офісу. Люди дуже рідко зустрічалися. Вони спілкувалися між собою, але поза рамками якоїсь системи.

Директор зі збуту вирішив створити механізм систематичного інформування торговельних агентів про роботу їхніх колег, придатний також для обміну ідеями і пропозиціями та одержання необхідної інформації. На його думку, дуже важливо, щоб усі збутові агенти отримували своєчасну та уніфіковану інформацію про нову продукцію, заходи щодо просування продукції на ринок і різні програми стимулювання збуту.

Почали проводитися щомісячні наради з питань збуту продукції, щоб налагодити двосторонній обмін інформацією між головним офісом та збутовими центрами, сприяти обміну інформацією між торговельними агентами, генерувати нову інформацію і забезпечувати певною мірою навчання персоналу. Місцем проведення нарад стали збутові центри. Формування плану нарад здійснює головний офіс за участю керівників збутових центрів.

Зворотний зв’язок – одна з головних переваг подібних нарад. Зворотний зв’язок вбудований у систему за допомогою інформації, яку через тиждень після кожної чергової наради регіональні менеджери надсилають директору зі збуту. Це інформація про те, наскільки ефективною була нарада, наскільки це позначилося на роботі, яка потрібна додаткова підтримка з боку головного офісу. Директор зі збуту намагається швидко відповідати на питання й реагувати на пропозиції, що надходять із регіонів, щоб встигнути до наступної наради.

Регіональні менеджери спочатку дещо скептично сприйняли нові ідеї, але поступово почали надсилати до головного офісу все більше й більше пропозицій. Торговельні агенти все активніше долучаються до щомісячних нарад, оскільки там обговорюються вдалі варіанти комерційних дій і відбувається обмін корисною інформацією та ідеями. Вони почали обслуговувати споживачів і постачальників із більшим ентузіазмом і професіоналізмом. Нова комунікаційна атмосфера сприяла правильній розстановці акцентів. Менеджери регіонального рівня позитивно оцінили управлінські новації. Вони вважають, що всі регіональні підрозділи тепер зібрані в єдине ціле й дійсно становлять частину компанії, що вдало координує свою діяльність і визначає правильні пріоритети.

***Завдання:***

1. Як ви вважаєте, чи дійсно інформаційна система старого зразка була безперспективною? Чи, можливо, досить було б внести якісь поточні вдосконалення?

2. Чи доцільно в умовах сучасних інформаційних технологій проводити щомісячні наради в режимі офлайн?

3. Спробуйте максимально конкретно визначити переваги новації, запровадженої директором зі збуту.

4. Чи могли б ви запропонувати новий, відмінний від ідеї директора зі збуту, варіант удосконалення інформаційного обміну в компанії?

## **Кейс 4**

На плановій нараді в генеральній дирекції підприємства розглядається питання про підсумки виконання плану за перший квартал поточного року. Підприємство здійснює випуск металовиробів, його частка на українському ринку – 20 %.

Директор з виробництва доповів про те, що план з виробництва виконано на 100,5 %. Він зазначив, що робота була дуже на-

пруженою, і забезпечити виконання плану вдалося буквально в останні дні. При цьому він поставив питання про додаткове преміювання його підлеглих.

На нараді виступив також директор зі збуту і зазначив, що виникли проблеми з реалізацією частини продукції, яка була вироблена в березні. Продукція виявилася недостатньо якісною. Клієнти відмовлялися від її придбання. Він виступив з критикою роботи виробничих підрозділів. При цьому також зауважив, що співробітники відділу збуту отримали меншу заробітну плату за цей місяць.

Директор з виробництва не стримався і висловився про те, що люди у відділі збуту мають краще працювати з клієнтами, а не шукати причини.

Виник конфлікт.

***Завдання:***

1. Чи вбачаєте ви в даному конфлікті наявність якоїсь системної проблеми управління, яку потрібно розв'язати насамперед генеральному директору? Чи, можливо, це епізодична проблема або навіть випадкове явище?

2. Як би ви на місці генерального директора підприємства відреагували на таку конфліктну ситуацію?

3. Який метод управління конфліктом ви б обрали?

4. Чи поширили б ви інформацію про цей конфлікт серед співробітників організації?

## **Кейс 5**

Компанія “KES” функціонує як приватне акціонерне товариство. Компанія є середнім за розміром підприємством, яке виробляє побутову техніку.

На засіданні правління компанії розглядаються результати роботи у першому кварталі поточного року. Тривожна ситуація склалася на ринку пральних машин: на складах компанії зібралася велика кількість нереалізованої продукції.



Голова правління товариства провів аналіз ситуації, виступив з різкою критикою на адресу комерційного директора.

Зі свого боку, комерційний директор повідомив учасників засідання про те, що вже в січні в нього з'явилося занепокоєння з приводу реалізації пральних машин. Тому він дав відповідне розпорядження начальнику відділу маркетингу – уважно проаналізувати стан ринку пральних машин та спрогнозувати його основні показники на найближчий період. На думку комерційного директора, це є важливим елементом правильного планування діяльності компанії, зокрема випуску різних груп товарів, які є в портфелі компанії. Проте комерційний директор не отримав ніякої реакції від відділу маркетингу. Таким чином, комерційний директор фактично вказав на недоліки в роботі відділу маркетингу.

Керівник відділу маркетингу на висунуті обвинувачення відповів, що він про таке розпорядження вперше чує.

Таким чином, на засіданні правління фактично виник конфлікт, який може мати негативні наслідки.

***Завдання:***

1. Визначите походження і тип описаного конфлікту.
2. Наскільки вам здається правильною поведінка комерційного директора, зокрема:
  - щодо самої постановки такого завдання перед керівником відділу маркетингу;
  - щодо побудови комунікаційного процесу з керівником відділу маркетингу.
3. Чи вважаєте ви доречним те, що комерційний директор публічно висловив своє незадоволення діями підлеглого? Чи, можливо, це потрібно було зробити якимось по-іншому? Як би ви діяли в такій ситуації (на місці комерційного директора)?
4. Наскільки вам здається правильною поведінка керівника відділу маркетингу на цій нараді?
5. Запропонуйте своє управлінське бачення усунення зазначеного конфлікту (тепер ви на місці першого керівника – голови правління).

# ЗАВДАННЯ

## Завдання 1

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку рівня потреби людини у спілкуванні.

Якщо респондент згоден із запропонованим твердженням, ставиться знак "+", якщо ні – знак "-".

1. Я залюбки беру участь у різних урочистостях.
2. Я не можу перебороти свої бажання, навіть якщо вони суперечать бажанням моїх друзів та колег.
3. Мені подобається висловлювати кому-небудь свою прихильність.
4. Я більше зосереджений на завоюванні впливу, ніж дружби.
5. Я відчуваю, що стосовно друзів маю більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюся про успіхи людей з мого оточення, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути задоволеним собою, я повинен кому-небудь у чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають, коли я перебуваю серед друзів.
9. Мої друзі мені вже добряче набридли.
10. Коли я виконую важку роботу, присутність людей мене дратує.
11. У складних ситуаціях я висловлюю лише ту частину правди, яка, на мою думку, не зашкодить моїм друзям та знайомим.
12. У важкій ситуації я думаю не стільки про себе, скільки про близьких людей.
13. Неприємності у друзів викликають у мене таке співпереживання, що я можу захворіти.
14. Мені приємно допомагати іншим, навіть коли це завдає мені труднощів.

15. З поваги до друга я можу погодитися з його думкою, навіть якщо він і не має рації.

16. Мені більше подобається детективна література, аніж література романтичного напрямку.

17. Сцени насильства у фільмах викликають у мене відразу.

18. На самоті я відчуваю більшу тривогу і напруженість, ніж тоді, коли перебуваю серед людей.

19. Я вважаю, що головна радість у житті – спілкування.

20. Мені шкода бездомних котів і собак.

21. Я вважаю, що краще мати менше друзів, зате близьких.

22. Я люблю бувати серед людей.

23. Я довго не можу заспокоїтися після суперечки з близькими.

24. У мене, мабуть, більше близьких друзів, аніж у багатьох інших.

25. Я більше прагну досягнень, аніж дружби.

26. Я більше довіряю власній інтуїції та уяві, думаючи про людей, ніж судженням про них інших.

27. Для мене важливіше матеріальне забезпечення і добробут, ніж радість спілкування з приємними мені людьми.

28. Я співчуваю людям, у яких немає близьких друзів.

29. Люди часто невдячні щодо мене.

30. Мені подобається читати про безкорисливі відносини між людьми.

31. Заради друга я можу пожертвувати своїми інтересами.

32. У дитинстві я належав до компанії, яка завжди трималася вкупі.

33. Якби я був журналістом, то із задоволенням писав би про силу дружби.

***Завдання:***

*Підрахуйте кількість відповідей з мінусом на запитання 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 21, 25, 29 і відповідей з плюсом на всі інші запитання.*

Якщо одержана сума **менше 23 балів** – потреба у спілкуванні дуже низька, **23–26** – низька, **27–28** – середня, **29–30** – висока, **31 і більше** – дуже висока.

## Завдання 2

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку людиною себе як співрозмовника.

Респонденту необхідно відзначити ситуації, за яких він відчуває лють і роздратування:

1. Співрозмовник не дає мені шансу висловитись.
2. Співрозмовник постійно перебиває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник дивиться мені в очі під час розмови.
4. Співрозмовник постійно чимось зайнятий: власний смартфон його хвилює більше, ніж мої слова.
5. Співрозмовник не посміхається в потрібний момент.
6. Співрозмовник відволікає мене запитаннями і коментарями.
7. Співрозмовник намагається заперечувати мені моїми ж словами.
8. Співрозмовник змінює суть моїх слів, вкладаючи в них інший зміст.
9. Співрозмовник перепитує, роблячи вигляд, що недочув.
10. Співрозмовник, не дослухавши, перебиває мене, щоб погодитись.
11. Співрозмовник грається сигаретою, протирає скельця окулярів, уважно вивчає нігті на руках, щось шукає в телефоні тощо.
12. Співрозмовник робить висновки за мене.
13. Співрозмовник вставляє слова у мою розповідь.
14. Співрозмовник дивиться на мене дуже пильно не кліпаючи.
15. Співрозмовник дивиться на мене оцінювально.
16. Співрозмовник говорить, що теж так думав, коли я пропоную щось нове.

17. Співрозмовник часто киває головою, охає і підтакує.
18. Співрозмовник жартує, коли я говорю про серйозне.
19. Співрозмовник поглядає на годинник під час бесіди.
20. Співрозмовник поводитьсь так, ніби я заважаю йому у важливій справі.
21. Співрозмовник з початком розмови кидає всі справи, концентрує увагу на мені.
22. Співрозмовник постійно перепитує: “Ви теж так думаете?”, “Ви згодні?”.
23. Співрозмовник постійно втрачає канву розмови, її суть.
24. Співрозмовник через слово вставляє “так би мовити”, “отже”, “як це”, “розумієте”, “ну” та інші слова-паразити, прицімокує, клацає зубами ...
25. Співрозмовник переадресовує мені мої ж запитання: “А Ви як думаете?”.

***Завдання:***

Підрахуйте процент ситуацій, що виводять вас із рівноваги (з розрахунку 1 ситуація = 4 %). Оцінювання:

- **від 0 до 12 %** – ви ідеальний співрозмовник, умієте слухати, ваш стиль спілкування може бути прикладом для інших;
- **від 16 до 40 %** – ви хороший співрозмовник, однак відмовляєте партнерові у повному визнанні. Звертайте увагу на суттєві висновки чи вислови співрозмовника, дайте йому час і можливість розкрити думку повністю, пристосуйте свій темп сприйняття до його мови, і спілкуватися з вами стане ще приємніше;
- **від 44 до 72 %** – вам притаманні певні недоліки. Ви критично сприймаєте висловлювання, робите передчасні висновки. Прагніть не загострювати увагу на дрібницях, на манерах співрозмовника, не монополізуйте бесіду, не перетворюйте діалог на монолог;
- **від 76 до 100 %** – на жаль, ви далеко не найкращий співрозмовник. Вам треба працювати над собою та вчитися слухати, інакше до вас звертатимуться лише в разі крайньої необхідності.

### Завдання 3

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку того, чи легко оточенню спілкуватися з певною людиною.

Респонденту необхідно поставити біля номерів висловлювань відповідно “+” або “-”.

1. Я весь час пам’ятаю, що люди, з якими я бачусь протягом дня, постійно оцінюють мене.

2. Я захоплено розповідаю знайомим про свої інтереси, навіть якщо бачу, що це їм не дуже цікаво.

3. Намагаюся зберігати свою гідність у будь-яких ситуаціях.

4. Помітивши помилки в мові інших, намагаюсь їх виправити.

5. Знайомлячись, намагаюсь бути дотепним, компанійським і привабливим, щоб справити гарне враження.

6. Якщо, знайомлячись із кимось, я не почув його імені, то перепитую.

7. Я впевнений: мене поважають за те, що я ніколи не дозволяю іншим кепкувати над собою.

8. Я повинен завжди пильнувати, щоб ніхто не кепкував наді мною і не висміював мене.

9. Якщо я спілкуюся з розумною, дотепною людиною, то не беруся змагатися з нею.

10. Я завжди намагаюсь поводитися відповідно до компанії, в якій перебуваю.

11. Я повинен допомагати своїм друзям, тому що й мені може знадобитися їхня допомога.

12. Не слід робити занадто багато послуг іншим, тому що мало хто оцінює ці послуги належним чином.

13. Краще, якщо інші залежать від мене, ніж самому залежати від інших.

14. Справжній друг прагне більше віддавати, ніж одержувати.

15. Людина повинна намагатися продемонструвати свої найкращі якості, щоб її гідно оцінили і схвалили.

16. Якщо в компанії розповідають анекдот, який я вже чув, я зупиняю оповідача.

17. Слухаючи вперше історію від знайомого, я не показую, що вона мені вже відома, й знову демонструю увагу.

18. Відмовляючи людині, я завжди намагаюсь вигадати необразливе пояснення, хоча можу й не назвати справжньої причини.

19. Я завжди чекаю від своїх друзів, щоб вони діяли найкращим для мене чином, навіть якщо мене немає з ними.

20. Люди не повинні вперто й наполегливо захищати свої переконання щоразу, коли хто-небудь висловить протилежну думку.

**Завдання:**

Підрахуйте суму набраних вами балів:

– 1 бал за кожний “плюс” до висловлювань 6, 11, 14, 18, 20;

– 1 бал за кожний “мінус” до решти висловлювань.

**Оцінювання:**

**14–20 балів.** Спілкуватися з вами людям легко, їм імпонує те, що ви пристосовуєтеся до них. Але досягаєте ви цього, відмовляючись від своєї позиції, поступаючись поглядами. Про вас можуть сказати, що ви несерйозна, легковажна людина.

**7–13 балів.** Вам вдалося досягти гармонійного поєднання якостей, які сприяють спілкуванню, при цьому ви зберігаєте власну думку, самоповагу.

**0–6 балів.** Люди відчують труднощі у спілкуванні з вами, тому ймовірно неприязне ставлення до вас. Ви виявляєте консерватизм, нерідко гіперболізуєте своє “я”, втрачаєте міру в самоствердженні.

#### **Завдання 4**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку схильності людини до емпатії.

Для виявлення рівня емпатійних тенденцій пропонується використовувати такі варіанти відповідей:

- “не знаю” (0);
- “ні, ніколи” (1);
- “іноді” (2);
- “часто” (3);
- “майже завжди” (4);
- “так, завжди” (5).

**Твердження:**

1. Мені більше подобаються книги про подорожі, ніж книги про життя видатних людей.

2. Дорослих людей дратує турбота батьків.

3. Мені подобається міркувати про причини успіхів і невдач інших людей.

4. Віддаю перевагу сучасній музиці.

5. Надзвичайну дратівливість і несправедливі докори хворого треба терпіти, навіть якщо вони тривають роками.

6. Хворій людині можна допомогти навіть словом.

7. Стороннім людям не слід втручатися в конфлікт між двома особами.

8. Старі люди, як правило, вразливі без причини.

9. Коли в дитинстві слухав сумну мелодію, на мої очі наверталися сльози.

10. Роздратований стан моїх батьків впливає на мій настрій.

11. Я байдужий до критики на мою адресу.

12. Мені більше подобається розглядати портрети, ніж картини з пейзажами.

13. Я завжди пробачаю все батькам, навіть якщо вони не мають рації.

14. Якщо кінь погано тягне, його потрібно підганяти батогом.

15. Коли я читаю про драматичні події в житті людей, то почувуюся, немов це відбувається зі мною.



16. Батьки в основному ставляться до своїх дітей справедливо.
17. Коли я бачу сварку між людьми, я втручаюся.
18. Я не звертаю уваги на погані настрої своїх батьків.
19. Я довго спостерігаю за поведінкою тварин, відкладаючи інші справи.
20. Фільми й книги можуть викликати сльози тільки в несерйозних людей.
21. Мені подобається спостерігати за виразом облич і поведінкою незнайомих людей.
22. У дитинстві я приводив додому безпритульних котів і собак.
23. Усі люди необґрунтовано злі.
24. Коли я дивлюсь на сторонню людину, мені хочеться вгадати, як складеться її життя.
25. У дитинстві молодші за віком ходили за мною по п'ятах.
26. Побачивши покалічену тварину, я намагаюся їй чимось допомогти.
27. Людині полегшає, якщо уважно вислухати її скарги.
28. Побачивши вуличну подію, намагаюся не потрапляти в число свідків.
29. Молодшим подобається, коли я пропоную їм свою ідею, справу або розвагу.
30. Люди перебільшують здатність тварин відчувати настрої свого хазяїна.
31. Зі скрутної конфліктної ситуації людина повинна виходити самостійно.
32. Якщо дитина плаче, на те є свої причини.
33. Молодь повинна завжди задовольняти будь-які прохання й дивацтва літніх людей.
34. Мені хотілося розібратися, чому деякі мої однокласники були замислені.
35. Безпритульних свійських тварин слід відловити і знищити.

36. Якщо мої друзі починають обговорювати зі мною свої особисті проблеми, я намагаюся перевести розмову на іншу тему.

***Важливо!***

Перед підрахунком результатів перевірте ступінь відвертості, з якою ви відповідали.

Якщо ви відповіли “ніколи” на твердження під номерами 3, 9, 10, 15, 28, 36 й “так, завжди” на пункти 11, 13, 17, 26, то ви не були відверті перед собою, а в деяких випадках прагнули мати кращий вигляд.

Вважається, що результатам тестування можна довіряти, якщо за наведеними твердженнями респондентом дано не більше 3 нещирих відповідей. У разі 4 – треба сумніватися в їхній вірогідності, а в разі 5 – результати тестування можна не розглядати взагалі.

**Оцінювання:**

**82–90 балів.** Вважається, що це дуже високий рівень емпатійності. У людини болісно розвинене співпереживання. У спілкуванні чутливо реагує на настрій співрозмовника. Людині важко від того, що навколишні використовують її як громовідвід. Погано почуває себе в присутності “важких” людей. Дорослі й діти охоче довіряють їй свої таємниці та йдуть за порадою. Частенько відчуває комплекс провини, побоюючись потурбувати людей. Водночас така особа дуже вразлива. Може страждати, побачивши покалічену тварину. Дуже переживає від випадкового “холодного” вітання боса. Вразливість часом довго не дає заснути. Перебуваючи в засмученому стані, потребує емоційної підтримки від інших людей. Із таким сприйняттям у людини можуть бути неврози.

**63–81 бал.** Висока емпатійність. Людина чутлива до потреб і проблем навколишніх, великодушна, схильна багато чого їм прощати. З непідробним інтересом ставиться до людей. Подобається “читати” їх по обличчю і заглядати в їхнє майбутнє. Емоційно чуйна, товариська, швидко встановлює контакти і знахо-

дить спільну мову. Оточуючі цінують за щиросердність. Намагається не допускати конфліктів і знаходити компромісні рішення. Добре сприймає критику на свою адресу. В оцінці подій більше довіряє своїм почуттям та інтуїції, ніж аналітичним висновкам. Схильна до колективної праці. Має виражену потребу в соціальному схваленні своїх дій. Не завжди акуратна в точній і кропіткій роботі. Таку людину можна легко вивести з рівноваги.

**37–62 бали.** Вважається, що це нормальний рівень емпатійності, властивий переважній більшості людей. Особу не можна назвати “товстошкірою”, але водночас вона не належить до особливо чутливих осіб. Схильна судити про інших більше за їх вчинками, ніж довіряти своїм особистим враженням. Властиві емоційні вияви, але здебільшого вони перебувають під самоконтролем. У спілкуванні уважна, намагається зрозуміти більше, ніж сказано словами, але в разі зайвого прояву почуттів співрозмовника особа втрачає терпіння. Полюбляє делікатно не висловлювати свою думку, не будучи впевненою, що її приймуть. Під час читання літератури й перегляду фільмів частіше стежить за дією, ніж за переживаннями героїв. Особі важко прогнозувати розвиток відносин між людьми, тому трапляється, що їхні вчинки для неї виявляються несподіваними. Немає розкутості почуттів, і це заважає повноцінному сприйняттю людей.

**12–36 балів.** Вважається, що це низький рівень емпатійності. Людина зазнає труднощів у встановленні контактів з людьми, незатишно відчуває себе в гучній компанії. Емоційні вияви у вчинках оточуючих здаються часом незрозумілими й позбавленими сенсу. Віддає перевагу усамітненим заняттям конкретною справою, а не роботі з людьми. Прихильник точних формулювань і раціональних рішень. Імовірно, у неї мало друзів, а тих, хто є, цінує більше за ділові якості та ясний розум, ніж за чуйність. Люди платять тим же. Іноді людина відчуває свою відчуженість, ото-

чення не надто обдаровує її увагою. Але це можна виправити, якщо розкрити свій панцир і почати уважніше вдивлятися у поведінку близьких і приймати їхні потреби майже як свої власні.

**11 балів і менше.** Вважається, що це дуже низький рівень. Емпатійні тенденції особистості не розвинені. Важко першим почати розмову, тримається відокремлено серед колег. Особливо важкі контакти з дітьми й людьми, які набагато старші. У міжлюдських відносинах нерідко опиняється в незручному становищі. Багато в чому не знаходить взаєморозуміння з оточуючими. Полюбляє гострі відчуття, віддає перевагу спортивним змаганням, а не мистецтву. У діяльності занадто зосереджена на собі. Може бути дуже ефективною в індивідуальній роботі, у взаємодії ж з іншими її робота менш результативна. З іронією ставиться до сентиментальних виявів. Болісно переносить критику на свою адресу, хоча може на неї бурхливо не реагувати.

### **Завдання 5**

Нижче подано таблицю (табл. 2), в якій зазначено типові можливі причини виникнення конфліктів. Це: конфліктна ситуація; участь конфліктних осіб; конфліктні особисті відносини; конфліктна поведінка однієї зі сторін.

Таблиця 2

#### **Аналіз конфліктних ситуацій**

<b>Причина конфлікту</b>	<b>Приклад конфлікту</b>	<b>Ваші дії для усунення причини конфлікту</b>

### ***Завдання:***

1. Доберіть відповідні приклади конфліктів для кожної із зазначених причин.
2. Запропонуйте можливі дії для усунення причини конфлікту.
3. Проаналізуйте, як впливають комунікаційні характеристики людей на причини та прояви конфліктності.

### **Завдання 6**

У таблиці запропонована в принципі досить проста методика оцінки психологічного клімату в колективі (табл. 3).

#### ***Вам необхідно:***

- 1) застосувати цю методику для оцінки психологічного клімату у вашій студентській групі;
- 2) оцінити якість цієї методики;
- 3) надати висновки щодо доцільності чи недоцільності використання цієї методики в практиці менеджменту;
- 4) надати свої пропозиції щодо вдосконалення цієї методики.

Прочитайте спочатку твердження ліворуч, потім праворуч і після цього позначте в середній частині аркуша ту оцінку, що, на вашу думку, відповідає реальному стану справ.

Оцінки означають:

**+3** – властивість виявляється в колективі завжди (твердження ліворуч);

**+2** – властивість виявляється в більшості випадків;

**+1** – властивість виявляється нерідко;

**0** – ані ця, ані протилежна властивість або не виявляється досить чітко, або в однаковому ступені виявляється і те, й інше;

**-1** – властивість виявляється досить помітно (твердження праворуч);

**-2** – властивість виявляється в більшості випадків;

**-3** – властивість виявляється завжди.

## Оцінка психологічного клімату в колективі

1. Переважає позитивний настрої		Переважає пригнічений настрої
2. Доброзичливість у взаємовідносинах		Конфліктність у взаємовідносинах
3. Членам колективу подобається бути разом		Члени колективу виявляють негативне ставлення до спільної праці (навчання)
4. Успіхи колег викликають задоволення, невдачі – співчуття		Успіхи викликають заздрість, невдачі – злорадість
5. Члени колективу з повагою ставляться до думок один одного		Кожний не терплячий до інших думок
6. Один за всіх, усі за одного		Кожний сам за себе
7. Почуття гордості за кожного члена колективу		Байдужість один до одного, до успіхів та невдач
8. Кожен активний, повний енергії		Кожен інертний, пасивний
9. Спільні справи всіх захоплюють		Колектив неможливо “підняти” для спільної справи
10. У колективі справедливо ставляться один до одного		Колектив “розколюється” на привілейованих та відхилених

### **Опрацювання результатів:**

1. Скласти всі додатні бали, після цього – від’ємні бали. Від більшої суми відняти меншу.

2. Одержаний результат поділити на 10 (у тесті 10 шкал).

**Оцінки:** додатні значення кінцевого показника відповідають сприятливому, а від’ємні – несприятливому психологічному клімату.

### **Завдання 7**

Нижче подано один із варіантів тестування на оцінку схильності людини до конфліктності.

#### **Вам необхідно:**

- а) провести тестування на своєму прикладі;
- б) оцінити якість цього варіанта тестування щодо здатності виявляти схильності людини до конфліктності;
- в) прийняти рішення – доцільно чи недоцільно рекомендувати менеджерам організацій використання цього варіанта тестування під час добору персоналу;
- г) зробити висновки щодо доцільності використання менеджерами організацій подібного тестування взагалі.

### **Тестування**

*Обирається лише один варіант відповіді.*

1. Уявіть, що в трамваї починається суперечка між кондуктором і пасажиром. Ви стоїте поруч та обираєте такий варіант поведінки:

- а) уникаєте втручання в суперечку;
- б) можете втрутитися, ставши на бік потерпілого;
- в) завжди втручаєтеся й до кінця відстоюєте свою думку.

2. На нарадах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

- а) ні;
- б) так, але залежно від вашого особистого ставлення до нього;
- в) завжди критикуєте за помилки.

3. Ваш безпосередній керівник викладає план роботи підрозділу, в якому ви працюєте. Цей план, на вашу думку, має чимало проблемних місць, суперечливих моментів. У цілому він вам здається малоефективним. Чи запропонуєте ви свій план, що здається вам кращим:

а) якщо будете впевненим, що інші колеги, які працюють з вами у підрозділі, вас підтримають, то так;

б) зрозуміло, ви запропонуєте свій план;

в) не будете пропонувати; боїтеся, що за критику вас можуть позбавити преміальних або у вас ускладняться взаємовідносини зі своїм керівником?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

а) тільки з тими, хто не ображається;

б) так, але лише з принципових питань;

в) ви сперечаєтеся з усіма і з будь-якого приводу?

5. Хтось намагається пролізти перед вами без черги:

а) вважаючи, що й ви не гірше нього, спробуєте зробити аналогічний маневр та обійти чергу;

б) обурюєтеся про себе;

в) відкрито висловлюєте своє обурення.

6. Уявіть собі, що на нараді в організації, де ви працюєте, розглядається інноваційна на перший погляд пропозиція вашого колеги, яка має як цікаві ідеї, так і помилки. При цьому ви знаєте, що ваша думка буде швидше за все вирішальною. Як учините:

а) зазначите позитивні та негативні аспекти проєкту;

б) зауважите позитивні аспекти роботи і запропонуєте дати можливість продовжити її;

в) почнете критикувати її, тому що вона містить помилки?



7. Уявіть, що хтось із близьких вам людей постійно говорить про необхідність економії, про вашу марнотратність, а сам водночас регулярно купує дорогі речі. Ця людина хоче знати вашу думку про її останню покупку. Що ви їй скажете:

- а) що схвалюєте покупку, якщо вона отримала від неї задоволення;
- б) говорите, що ця річ несмачна;
- в) постійно лаєтесь, сваритесь із нею через це?

8. Ви бачите підлітків, які палять. Як ви реагуєте:

- а) думаєте: навіщо мені проблеми чужих людей;
- б) робите їм зауваження;
- в) якби це було в публічному місці, то ви б зробили їм зауваження?

9. У ресторані ви з'ясовуєте, що офіціант приніс неправильний рахунок на оплату:

- а) у такому разі ви не даєте йому чайові;
- б) попросите, щоб він ще раз підрахував суму;
- в) це буде приводом для скандалу.

10. Ви відпочиваєте в готелі на морі. Ви сплатили чимало грошей за свій відпочинок. Проте менеджери готелю займаються не зрозуміло чим замість того, щоб ретельно виконувати свої обов'язки: не стежать уважно за прибиранням у номерах, за організацією роботи ресторану, за станом пляжу, за роботою аніматорів тощо. Чи обурює це вас:

- а) так, але якщо ви навіть і висловите їм якісь претензії, це навряд чи щось змінить;
- б) ви знаходите спосіб поскаржитися на них, нехай їх покарають;
- в) ви висловите невдоволення молодшому персоналу?

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**

**Петруня Юрій Євгенович  
Петруня Віра Юріївна**

**БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ  
В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Практикум**

*Навчальний посібник*

Редактори: Дерев'янка Т. П., Смирнова О. О.

Комп'ютерна верстка: Смирнова О. О.

**Підписано до друку 03.03.2025. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.  
Ум. друк. арк. 7,57. Облік.-вид. арк. 6,72. Тираж 100 прим.  
Замовлення № 13.**

**Дніпро: Університет митної справи та фінансів  
(свідоцтво про видавничу діяльність ДК № 6198 від 24.05.2018 р.).  
49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4.**