

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ**

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

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2021**

УДК 005.574(07.034)

M50

**Укладачі:** В. В. Ушкальов

І. Г. Муренець

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 7 від 16.12.2020 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

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

Викладено основні положення щодо організації самостійної роботи студентів із навчальної дисципліни. Подано запитання для самоперевірки, тестові завдання для контролю засвоєння теоретичного матеріалу, практичні завдання за темами для формування практичних умінь із організації та управління взаємодією з контрагентами в бізнесі.

Рекомендовано для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005.574(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

## Вступ

Сучасний бізнес традиційно характеризується як середовище конкурентної боротьби: обмеженість ресурсів та зростання швидкості поширення інформації призводять до швидкого насичення ринку та переваги пропозиції над попитом. Втім, висока конкуренція не є головною особливістю ведення бізнесу, оскільки в нових умовах інформаційна революція значно більшими темпами прискорила та збільшила доступ до можливостей, які містить зовнішнє середовище будь-якої компанії. І саме використання цих можливостей робить сучасний бізнес динамічним та максимально успішним. Звичайно такий розвиток подій вимагає суттєвих змін у поглядах на ведення бізнесу, відмови від застарілої парадигми конкурентної боротьби та переходу до використання бізнес-моделей активної взаємодії суб'єктів бізнесу, метою якої є взаємовигідне забезпечення доступу до необхідних ресурсів й перехід до горизонтальних самоорганізовувальних структур управління, що віддають перевагу гнучкому управлінському впливу зовнішніми можливостями на протиположний жорсткому керуванню внутрішніми бізнес-процесами. У цих умовах зростає необхідність у формуванні комплексу управлінських інформаційно-комунікаційних компетентностей, що дозволяють здійснювати взаємодію між суб'єктами бізнес-середовища, та які забезпечують високу результативність в управлінні динамічними бізнес-системами. Міждисциплінарний характер цієї дисципліни дозволяє підняти на значно вищий рівень використання наукових знань, спрямувати їх на підвищення ефективності у взаємодії із зовнішнім середовищем, а отже, – зменшити бізнес-ризик та зробити організацію більш адаптивною до дії зовнішнього середовища.

Вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент взаємодії" передбачає досконале оволодіння фахівцем як засобами аналізу й прогнозування поведінки зовнішніх контрагентів, так і комунікативними навичками щодо формування довіри, встановлення ділових контактів, проведення переговорів, забезпечення результативної взаємодії. Результатом вивчення навчальної дисципліни повинно стати формування ефективної аналітичної, прогностичної та інтеракційної моделі управлінської діяльності підприємця, фахівця з торгівлі, біржової діяльності, менеджера, їх професійних компетентностей, які дозволять вирішувати широке коло питань з підвищення ефективності та результативності діяльності організації за рахунок доступу до зовнішніх джерел ресурсів.

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

Метою самостійної роботи є закріплення набутих теоретичних знань і сприяння розвитку автономності студентів у процесі формування їхніх професійних компетентностей та професійно важливих якостей. Структура завдань самостійної роботи відповідає тематиці, що подана в робочій програмі навчальної дисципліни.

Основні види самостійної роботи, які пропонуються студентам:

вивчення лекційного матеріалу й опрацювання літературних та електронних джерел мережі Інтернет з подальшим самоконтролем рівня засвоєння теоретичного матеріалу за запитаннями для самодіагностики;

виконання практичних завдань із формування вмінь та навичок;

самоперевірка студентом набутого рівня теоретичних знань і практичних умінь шляхом виконання тестових завдань за темами.

Оцінювання результатів самостійної роботи студентів здійснюється відповідно до системи розподілу балів за формами і методами навчання, що наведена в технологічній карті накопичувальних балів за навчальною дисципліною.

# Змістовий модуль 1

## Основи управління взаємодією в бізнесі

### Тема 1. Взаємодія в бізнесі

#### Запитання для самодіагностики

1. Дати визначення поняттю "взаємодія".
2. Охарактеризувати роль управління взаємодією у забезпеченні успішності діяльності організації.
3. Назвати переваги та загрози взаємодії.
4. Охарактеризувати основні аспекти взаємодії в бізнесі.
5. Указати відмінності менеджменту взаємодії від традиційного менеджменту організації.
6. Особливості менеджменту взаємодії.
7. Назвати види взаємодії за характером процесу.
8. Охарактеризувати завдання та функції менеджменту взаємодії.
9. Назвати чинники, що обумовлюють результативність комунікацій в менеджменті взаємодії.
10. Назвати чинники, що обумовлюють результативність рішень в менеджменті взаємодії.

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

#### Тестові завдання за темою

1. *Взаємодія в бізнесі – це:*

- а) взаємний вплив суб'єктів бізнесу;
- б) координовані дії суб'єктів, що спрямовані на досягнення їх цілей;
- в) будь-яка результативна комунікація;
- г) цілеспрямована зміна поведінки одного із суб'єктів;
- г') комунікація, що підвищує ефективність суб'єкта.

2. *До переваг взаємодії не належить:*

- а) підвищення результативності;
- б) зменшення витрат;
- в) зменшення контрольованості;
- г) збільшення ресурсів;
- г') виграш часу.

3. Предмет менеджменту взаємодії складає:

- а) результативність бізнесу;
- б) ефективність бізнесу;
- в) влада;
- г) взаємовідносини;
- ґ) комунікація.

4. Що не належить до видів взаємодії в бізнесі за характером процесу:

- а) співробітництво;
- б) компроміс;
- в) поступка;
- г) конфлікт;
- ґ) протиборство?

5. Який з аспектів взаємодії не належить до психологічних:

- а) організаційний;
- б) когнітивний;
- в) емоційний;
- г) поведінковий?

6. Визначіть, що з наведеного є типовими об'єктами управління в менеджменті взаємодії:

- а) організація;
- б) стосунки із зовнішніми контрагентами;
- в) внутрішні процеси;
- г) зовнішні можливості;
- ґ) персонал.

7. Визначіть, що з наведеного є типовими проявами менеджменту взаємодії:

- а) стала централізована ієрархія;
- б) динамічна децентралізована система влади;
- в) внутрішня ефективність;
- г) реалізація зовнішніх можливостей;
- ґ) влада як результат домовленостей.

8. Укажіть, що не належить до типових завдань менеджменту взаємодії:

- а) пошук можливостей;
- б) встановлення домовленостей;
- в) узгодження цілей;
- г) координація дій;
- ґ) прийняття рішень.

9. Укажіть чинники, що обумовлюють результативність комунікацій:

- а) знання власних цілей;
- б) знання ситуації;
- в) знання особливостей контрагента;
- г) володіння методами комунікацій;
- ґ) знання інтересів контрагента.

10. Укажіть чинники, що обумовлюють результативність рішень:

- а) розуміння можливостей;
- б) знання ситуації;
- в) знання інтересів контрагента;
- г) володіння методами прийняття рішень;
- ґ) володіння методами комунікацій.

### **Завдання 1**

У наведеній ситуації вкажіть ймовірні переваги та недоліки дрібних компаній від взаємодії з мережею *Ritz Camera*.

Використання стратегії горизонтальної інтеграції можна продемонструвати на прикладі роздрібної торгівлі фотокамерами. У кожному великому місті в США існує як мінімум одна, а то і дві – три мережі фотомагазинів, які склалися в результаті послідовної консолідації. У Вашингтоні, округ Колумбія, наприклад, їх створення супроводжувалося поглинанням сотень дрібних фотомагазинів. Одна з причин – витрати на рекламу. Окремо взятий магазин не може дозволити собі рекламу на всю смугу в *Washington Post* за 30 тис. дол. США.

Однак, якщо мережа *Ritz Camera*, яка має 50 магазинів в окрузі Колумбія, поміщає таку рекламу в *Washington Post*, то вона обходиться кожному магазину всього в 600 дол.

Стратегія інтенсифікації ринку передбачає також поширення операцій на нові території шляхом поглинання компаній даного профілю в регіонах, які компанія зараз не обслуговує. Це називається розширенням ринку. І знову витрати на розширення ринку можуть бути повністю покриті за рахунок зростання ефективності операцій, зокрема за рахунок зниження питомої вартості запасів і придбаних послуг, а саме реклами. Для мережі *Ritz Camera*, яка є за своїми масштабами національною, повносторінкове рекламне оголошення в національному фотожурналі вартістю 50 тис. дол. США обійдеться в розрахунку на кожен з п'ятисот її магазинів усього 100 дол. США.

## **Методичні рекомендації до виконання завдання 1**

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

До типових переваг, що надає взаємодія, належать:

- підвищення результативності;
- зменшення витрат;
- збільшення ресурсів;
- виграш часу.

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

- витрати на комунікацію;
- витрати на координацію;
- обмеження свободи;
- зменшення контрольованості;
- ймовірні помилки.

## **Завдання 2**

Виконати есе на тему: "Моє уявлення про ідеальну взаємодію". Вимоги:

- 1) розкрити власне бачення особливостей ідеальної взаємодії в сфері бізнесу;
- 2) назвати особисті вміння чи якості, що роблять взаємодію ідеальною;
- 3) навести аргументи на захист власної точки зору;
- 4) обсяг есе – від 0,5 до 1 сторінки формату A4, шрифт Times New Romans 14, міжрядковий інтервал – 1,5.

## **Тема 2. Оцінка та формування довіри в бізнесі**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Дати визначення поняттю "довіра" та охарактеризувати роль довіри в бізнесі.
2. Назвати атрибути довіри.
3. Визначити переваги та загрози, що надає довіра в бізнесі.
4. Охарактеризувати види та рівні довіри.



5. Пояснити розрахунок коефіцієнта довіри за Д. Майстером, Ч. Гріном, Р. Галфордом.

6. Охарактеризувати складові довіри за моделлю К. Бланшар, С. Олмстид, М. Лоуренс.

7. Назвати складові довіри за С. Кові.

8. Назвати методи формування довіри, орієнтовані на свідомість.

9. Пояснити дію механізму підстроювання в комунікаційному процесі для отримання довіри.

10. Охарактеризувати можливості застосування моделі логічних рівнів Р. Ділтса для формування довіри.

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

### **Тестові завдання за темою**

*1. Довіра – це:*

- а) емоційна оцінка минулого досвіду;
- б) ймовірність позитивного результату;
- в) результат усвідомлення суб'єктом об'єктивних чинників;
- г) відчуття позитивного результату від взаємодії з суб'єктом у ситуації ризику;
- ґ) комунікація, що підвищує ефективність суб'єкта.

*2. Що не належить до атрибутів довіри:*

- а) емоційна оцінка;
- б) відчуття;
- в) настрої;
- г) очікування;
- ґ) прогноз.

*3. До переваг, які надає довіра, належить:*

- а) зменшення транзакційних витрат;
- б) зменшення контролю над ситуацією;
- в) зростання якості життя;
- г) зростання інвестиційної активності;
- ґ) скорочення терміну прийняття рішення.

*4. Що не належить до складових довіри за С. Кові:*

- а) наміри;
- б) здібності;
- в) надійність;
- г) результати;
- ґ) цілісність.

5. Який з чинників формування довіри не використовується в моделі Д. Майстера, Ч. Гріна, Р. Галфорда:

- а) достовірність;
- б) надійність;
- в) близькість;
- г) цілісність;
- ґ) рівень орієнтації на власні інтереси?

6. Розташуйте етапи формування довіри в хронологічному порядку:

- а) бачення;
- б) вислуховування;
- в) залучення;
- г) зобов'язання;
- ґ) формулювання.

7. Укажіть особистісні характеристики за моделлю довіри ABCD

(К. Бланшар, С. Олмстид, М. Лоуренс):

- а) компетентність;
- б) близькість;
- в) правдоподібність;
- г) уміння спілкуватися;
- ґ) надійність.

8. Установіть відповідність між логічними рівнями за моделлю

Р. Ділтса та питаннями, які на них вирішуються:

1) духовність	а) як?
2) ідентичність	б) що?
3) переконання та цінності	в) хто я?
4) здібності	г) ради чого?
5) поведінка	ґ) де? коли?
6) оточення	д) чому?

	а)	б)	в)	г)	ґ)	д)
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						

9. Укажіть характеристики, що належать до зони підстроювання "Голос":

- а) висота;
- б) розбірливість;

- в) швидкість;
- г) тембр;
- г) дихання.

10. Укажіть характеристики, що належать до зони підстроювання "Тіло":

- а) поза;
- б) центр ваги;
- в) моргання;
- г) рухи;
- г) міміка.

### Завдання 3

За допомогою моделі Майстера-Гріна-Галфорда здійсніть оцінювання рівня власної довіри до інформації, що подана далі. Здійсніть оцінювання складових довіри до інформації за шкалою від 0 до 10, де "0" – складова не проявляється або відсутня, 10 – максимальна вираженість складової. Здійсніть розподіл фактів та думок.

Закон Сарбейнса-Окслі 2002 року (SOX) є актом, прийнятим Конгресом США в 2002 році для захисту інвесторів від можливості шахрайської бухгалтерської діяльності корпорацій. У Законі про SOX були передбачені суворі реформи для поліпшення розкриття фінансової інформації корпораціями та запобігання шахрайству з використанням облікових записів. Закон про SOX був створений у відповідь на недбалість на початку 2000-х років, коли публічні скандали, такі, як *Enron Corporation*, *Tyco International plc* і *WorldCom*, потрясли довіру інвесторів до фінансової звітності та зробили необхідним переглянути нормативні стандарти.

Правила та політика дотримання, викладені в законі про SOX, змінюють або доповнюють існуюче законодавство, що стосується правил безпеки. Двома основними положеннями Закону Сарбейнса-Окслі є стаття 302 і стаття 404.

Розділ 302 – це мандат, який вимагає від старшого керівництва сертифікації достовірності наданої фінансової звітності. Розділ 404 є вимогою, щоб керівництво й аудитори встановлювали методи внутрішнього контролю та звітності щодо адекватності цих заходів контролю. Розділ 404 має дуже дорогі наслідки для компаній, що торгуються публічно, оскільки дорого встановлювати і підтримувати необхідний внутрішній контроль.

Але все це – лише вершина айсберга. Генрі Девід Торо вчив: "На кожну тисячу людей, які обривають листя з дерев зла, знаходиться один, хто рубає

його під корінь". Ви легко можете бачити, як важливо "рубати під корінь". Порівняйте, наприклад, профілактику захворювань з лікуванням. Подумайте ось про що. Після того, як Стівену Кові було довірено роль генерального директора компанії *Covey Leadership Center*, за три роки обсяг продажів майже подвоївся, а зростання прибутку складає 1 200 %. За цей період в 40 країнах з'явилися філії компанії, а акціонерна вартість зросла з \$ 2,4 млн до \$ 160 млн. У чому секрет досягнень компанії під керівництвом Стівена? Якщо відповісти одним словом, то в довірі. І характер Стівена, і його професіоналізм вселяли довіру. У свою чергу і він довіряв людям. Синергетичний ефект від поєднання цих двох векторів довіри – довіри людей до нього і його довіри до них – вивільнив такий потенціал ефективності, якого колись він в собі навіть не підозрював. І майже всі, хто мав можливість спостерігати цей процес, вважали цю трансформацію найвидатнішим, хвилюючим і надихаючим досвідом за всю їх кар'єру в бізнесі.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 3**

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

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

$$K = \frac{Д + Н + Б}{Р} \quad (1)$$

де Д – достовірність (слова);

Н – надійність (дії);

Б – близькість (емоції);

У – рівень орієнтації на власні інтереси (мотиви).

Ще одним засобом об'єктивізації ставлення є здійснення розмежування у поданій інформації фактів (відомостей, що піддаються об'єктивній перевірці) та думок (що складають суб'єктивні оцінки).

## Завдання 4

Здійснити аналіз тексту есе із домашнього завдання № 1 з метою виявлення індивідуального базису для формування довіри: вказати актуальний рівень причинного пояснення поведінки та притаманні індивіду переважаючі фокуси уваги. Для виявлення індивідуальних особливостей використати модель логічних рівнів Р. Ділтса та модель "Ворота сортування".

### Методичні рекомендації до виконання завдання 4

Інформаційне повідомлення, що міститиме аргументи з актуального для індивіда логічного рівня, та поданого через переважаючі "ворота сортування" викликає більший рівень підсвідомої довіри.

Модель логічних рівнів Р. Ділтса дозволяє визначити актуальний для особи рівень пояснення поведінки. Останній легко ідентифікувати за відслідковуванням ключового питання, висвітленню відповіді на яке і присвячена переважна частина пояснень оповідача. Ключові питання для ідентифікації актуального логічного рівня наведені у табл. 1:

Таблиця 1

### Логічні рівні та їх ключові питання за Р. Ділтсом

Логічний рівень	Ключове питання
Духовність (місія)	Ради чого?
Ідентичність	Хто я?
Переконання та цінності	Чому?
Здібності	Як?
Поведінка	Що?
Оточення	Де? Коли?

**"Ворота сортування"** – індивідуальні фільтри сприйняття, що фокусують увагу людини на певних аспектах реальності. Вони мають бінарну природу та характеризують наявні в індивіда тенденції під час сприйняття інформації віддавати перевагу таким сферам, як:

**Люди** (хто?). За переваги цього фільтра сприйняття, такому індивіду важливі люди. І оповідаючи про будь-що, каже, в основному, про людей. Якщо його кудись запрошують, то найбільш важливе для нього питання: "Хто там буде?"

**Речі** (що?). Звертають багато уваги на речі і предмети. Якщо запитати, на що індивід в першу чергу, звернув увагу в гостях, то він почне описувати обстановку, одяг, колір шпалер або розташування меблів тощо.

**Цінності** (навіщо?). Важливі ціннісні уявлення про світ, цінності. Під час розмови індивід звертає увагу, в першу чергу, на них і каже з цих позицій, намагається визначити причину або сенс дії. Питання: "А навіщо все це потрібно?" проходить крізь усі його міркування.

**Процес** (як?). Важливо що-небудь робити. У першу чергу, індивід звертає увагу на те, "чим ми будемо займатися, і як вирішувати це завдання". У промові це може бути подано як послідовність подій: "За літом приходить осінь, потім випадає сніг, настає зима".

**Час** (коли?). Дуже важливий час. Добре орієнтується у часі. Важливо – коли що було, о котрій годині, в який день тижня, години, хвилини. І якщо його запрошують куди-небудь, то індивід запитає: "Коли почнеться і коли закінчиться?"

**Місце** (де?). Важливе місце, в якому буде що-небудь відбуватися. Швидше за все, ця людина з великим задоволенням буде розповідати про місця, в яких бувала або збирається побувати.

### **Тема 3. Управління емоціями в діловій взаємодії**

#### **Запитання для самодіагностики**

1. Охарактеризувати відмінності різних видів емоційних процесів: емоцій, афектів, настрою, почуття, переживання.
2. Пояснити роль емоцій в комунікаційному процесі.
3. Визначити, у чому полягає системність емоцій.
4. Охарактеризувати основні функції емоцій.
5. Назвати базові емоції та охарактеризувати їх мімічні ознаки.
6. Охарактеризувати ознаки фальшивих емоцій.
7. Назвати основні завдання управління емоційними станами.
8. Охарактеризувати базові емоційні стани.
9. Охарактеризувати індивідуальні прийоми цілеспрямованої зміни емоційних станів.
10. Охарактеризувати чинники зниження та підвищення емоційної напруги у діловій комунікації.

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

#### **Тестові завдання за темою**

1. *Укажіть, що з наведеного не належить до завдань управління емоційними станами:*

- а) розпізнавання власних емоційних станів;
- б) розпізнавання емоційних станів оточуючих;

- в) зміна власних емоційних станів;
- г) зміна емоційних станів оточуючих.
- г) приборкання емоційних проявів.

2. У структурі комунікації основна роль емоцій полягає в тому, що вони:

- а) викликають намір;
- б) обумовлюють поведінку;
- в) беруть участь в інтерпретації значення;
- г) інтерпретують поведінку;
- г) створюють контекст.

3. Установіть відповідність між функціями емоцій та їх змістом:

1) інформаційна	а) переживання різних емоцій має різну привабливість
2) ціннісна	б) впливають на фокус уваги та процес діяльності
3) регулятивна	в) емоції визначають прагнення людини до дій, що їх викликають
4) спонукальна	г) емоції є критерієм оцінки подій

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

4. Системність емоцій в регуляції поведінки означає, що:

- а) емоції є ключовим елементом регуляції поведінки;
- б) зміна емоцій призводить до змін у мисленні та фізичному стані людини;
- в) зміна у мисленні або фізичному стані призведе до змін в емоціях;
- г) емоції систематично з'являються у поведінці;
- г) емоції є результатом системної дії зовнішніх чинників.

5. Укажіть, які з емоцій належать до базових (за П. Екманом):

- а) подив;
- б) презирство;
- в) інтерес;
- г) страх;
- г) сором.

6. Укажіть мімічні ознаки такої базової емоції, як відраза:

- а) нижні віки напружені;
- б) зморщений вираз обличчя;

- в) верхня губа трохи піднята;
- г) піднятий кут рота з одного боку;
- г') погляд розсіяний.

*7. Укажіть мімічні ознаки такої базової емоції, як сум:*

- а) верхні повіки трохи опущені;
- б) погляд розсіяний;
- в) брови підняті;
- г) кути рота трохи опущені;
- г') рот закритий, губи вузькі.

*8. Укажіть мімічні ознаки фальшивої емоції інтересу:*

- а) відсутність реакції в області лоба;
- б) не беруть участь м'язи очей;
- в) не зростає кількість жестів-іллюстрацій;
- г) відсутність змін у диханні;
- г') зростання маніпуляцій.

*9. Стан активного залучення до чогось, активне сприйняття інформації – це такий емоційний стан, як:*

- а) активний позитив;
- б) пасивний позитив;
- в) активний негатив;
- г) пасивний негатив;
- г') інтерес;
- д) ухвалення рішення.

*10. Укажіть, що з наведеного призводить до зниження емоційної напруги під час спілкування:*

- а) прояв інтересу до проблем партнера;
- б) ігнорування емоційного стану;
- в) відтягування моменту визнання своєї неправоти;
- г) різке прискорення темпу мови;
- г') уникнення просторової близькості й нахилу тіла в бік співрозмовника.

### **Завдання 5**

Сформулювати по два питання для кожного з базових емоційних станів, які дозволяли б в ході ділової розмови викликати у співрозмовника відповідну емоційну реакцію (для виконання подальшого калібрування). Результати занести в таблицю (табл. 2).



### Питання для калібрування базових емоційних станів

Базовий стан	Питання, що викликають базовий стан у співрозмовника
1. Активний позитив	1. 2.
2. Пасивний позитив	3. 4.
3. Активний негатив	5. 6.
4. Пасивний негатив	7. 8.
5. Інтерес	9. 10.
6. Ухвалення рішень	11. 12.

#### Методичні рекомендації до виконання завдання 5

Емоційні стани значно впливають на характер і результати діяльності людини. Втім, прояви емоційних станів значною мірою є індивідуальними, та такими, що варіюються в досить широкому діапазоні. А отже, для підвищення ефективності взаємодії між людьми, ще до початку ділових переговорів корисно здійснити калібрування (калібрування – це встановлення типових для певної людини зовнішніх ознак, які супроводжують внутрішні стани і процеси) емоційних станів співрозмовника за невербальними ознаками, аби надалі мати нагоду правильно визначати його емоційні реакції. Виокремлюють такі базові емоційні стани:

активний позитив – стан захвату, радості, переживання успіху;

пасивний позитив – спокій, комфорт, розслаблення;

активний негатив – гнів, злість, невдоволення;

пасивний негатив – печаль, нудьга, смуток, депресія;

інтерес – цікавість, підвищена уважність;

ухвалення рішення – процес роздумів, внутрішній діалог з метою вирішення проблеми, вибір.

Питання, що мають викликати певний емоційний стан, повинні стосуватися нейтральної тематики (тобто не бути прямо пов'язаними з предметом ділової зустрічі), бути достатньо універсальними (надавати можливість

застосування до будь-яких співрозмовників незалежно від їх статі, віку чи інших індивідуальних особливостей), бути сфокусованими на пригадуванні емоційної ситуації або безпосередньому емоційному переживанні.

### **Завдання 6**

Визначте наміри та емоційні стани учасників комунікації у діалозі. Зробіть прогноз динаміки емоційних станів. Ситуація в магазині:

– Доброго дня. Я шукаю подарунок на ювілей партнеру по бізнесу, щось гарне для квартири.

– Подивіться ось тут, багато красивих виробів, чи не так?

– Так, дійсно красиво.

– Що скажете з приводу ось цієї вази? Відмінний подарунок. Багато хто купує їх у подарунок в особливо урочистих випадках.

– Ну, якась вона незграбна. Мені здається, ця не дуже підходить за кольором. Навряд чи це підійде для їх квартири.

– Тоді може ця?

– Ну я не знаю...

– Що викликає ваші сумніви?

– Вона не виглядає як дорогий подарунок, а коштує, мені здається, дорого.

– Зрозуміло. У нас є вази різних цінових категорій, ви яку суму маєте намір витратити?

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 6**

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

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

Для емоційних станів учасників діалогу доцільно скористатися переліком емоційних станів, що наведений у рекомендаціях до завдання 5.

## Тема 4. Конфлікти у діловій взаємодії та шляхи їх подолання

### Запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати поняття, структуру та функції конфлікту.
2. Пояснити відмінності термінів: "конфліктна ситуація" та "інцидент".
3. Охарактеризувати основні види конфліктогенів.
4. Назвати основні ознаки конфлікту.
5. Охарактеризувати основні фази конфлікту.
6. Пояснити логіку структурного підходу до подолання конфліктів.
7. Охарактеризувати стратегії розв'язання конфлікту за ступенем урахування власних інтересів та інтересів іншої сторони: "переможець – переможець", "переможець – переможений", "переможений – переможець", "переможений – переможений", стратегія компромісу.
8. Сформулювати основні вимоги до ефективного реагування на критику.
9. Назвати правила безконфліктного спілкування.
10. Пояснити алгоритм "Триходівки для нейтралізації гніву".

**Рекомендована література:** основна [1; 2]; додаткова [4; 5; 8; 12; 21].

### Тестові завдання за темою

1. *Укажіть, що належить до основних ознак конфлікту:*

- а) напруженість у процесі комунікації;
- б) наявність протилежно спрямованих мотивів або суджень;
- в) завдання шкоди однією із сторін;
- г) протиборство з нанесенням взаємного збитку;
- ґ) наявність думок, що суперечать позиції іншої сторони.

2. *Що не належить до функцій конфліктів:*

- а) ідентифікація проблем;
- б) ініціювання нових рішень;
- в) зміна сприйняття;
- г) усунення конкурентів;
- ґ) диференціація учасників?

3. *Що не належить до типових причин конфлікту в організаціях:*

- а) диференціація;
- б) бюрократизованість;
- в) залежність між завданнями;

- г) дефіцит ресурсів;
- г') надлишкова свобода та демократія?

4. Установіть відповідність між категоріями конфлікту та їх змістом:

1) інцидент	а) протиріччя між людьми, що накопичилися, та які створюють ґрунт для протиборства
2) конфліктоген	б) зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів людей
3) конфлікт	в) привід для конфлікту
4) конфліктна ситуація	г) слово або дія, що підвищує напруженість спілкування

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

5. Укажіть, що з наведеного не належить до такого виду конфліктогенів, як "прагнення до переваги":

- а) зауваження;
- б) оцінювання;
- в) наказ;
- г) обман;
- г') егоїстичність?

6. Яка фаза перебігу конфлікту характеризується найбільшою ймовірністю його вирішення:

- а) початкова;
- б) фаза зростання напруженості;
- в) пік конфлікту;
- г) фаза спаду?

7. Те, через що виникає конфлікт, це:

- а) відображення предмета конфлікту у свідомості учасників конфлікту;
- б) мотиви конфлікту;
- в) предмет конфлікту;
- г) позиції конфліктуючих сторін;
- г') сторони конфлікту.

8. У моделі "Коло конфлікту" К. Муура до чинників, що можуть бути узгоджені шляхом діалогу належать:

- а) стосунки;
- б) дані;

- в) структура;
- г) зовнішні чинники;
- ґ) цінності;
- д) інтереси.

9. У моделі конфлікту "Інтереси-Права-Влада" Р. Фішера та У. Юрі типовим шляхом вирішення конфлікту для процесу "інтереси" є:

- а) домінування;
- б) узгодження;
- в) отримання переважного права;
- г) подолання опору;
- ґ) задоволення.

10. Ефективним реагуванням на критику є:

- а) ігнорування інформації;
- б) ігнорування емоційного стану партнера;
- в) визнання провини;
- г) вираження згоди з фактами та можливими наслідками;
- ґ) зустрічна критика.

### **Завдання 7**

Проаналізувати конфліктну ситуацію, застосувавши для аналізу структурний підхід. Визначити елементи структури конфлікту. Визначити, вплив на які з цих елементів у наведеній ситуації було б здійснити найлегше. Запропонувати заходи щодо вирішення конфлікту шляхом цілеспрямованої зміни цих елементів. Ситуація:

Клієнт (К): – Доброго дня. Я користуюсь тарифним планом "Смачний безлім", а сьогодні мені надходить повідомлення: "Ліміт Інтернет-трафіку на максимальній швидкості вичерпаний. До зняття оплати за тарифом швидкість до 0,8 Мбіт/с. Щоб зняти обмеження, замовте послугу "Турбокнопка" 1 000 Мб/10 грн". Як це розуміти?

Оператор (О): – Доброго дня. Відповідно до умов тарифного плану та "Політики справедливого користування мережевими ресурсами" обсяг трафіка за добу не повинен перевищувати 3 Гб. Надалі доступ до мережі Інтернет надається на зниженій швидкості.

К: – Вибачте, але чи не здається вам оксюмороном використання обмежень в безлімітному тарифі?

О: – Відповідно до "Політики справедливого користування мережевими ресурсами" передбачені обмеження надання швидкісного Інтернету. Після вичерпання 3 Гб доступ надається на зниженій швидкості.

К: – Тобто ви не бачите тут ніякого протиріччя? Добре, а в чому тоді полягає справедливість "Політики справедливого користування"? В обмеженні можливостей людей, що заплатили за безлімітний зв'язок?

О: – Детально з умовами вашого тарифного плану та положеннями "Політики справедливого користування мережевими ресурсами" ви можете ознайомитись на сайті компанії.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 7**

Структурний підхід до вирішення конфлікту передбачає визначення в конфліктній ситуації п'яти елементів конфлікту, до яких належать:

1. Сторони конфлікту – це люди, що знаходяться в стані конфлікту або підтримують конфліктуючих.

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

3. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості конфліктуючих.

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

5. Позичії конфліктуючих сторін – це те, про що сторони заявляють одна одній в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Оскільки всі елементи структури конфлікту утворюють систему, то зміна будь-якого з них призведе до зміни конфліктної ситуації. Одночасний вплив на декілька елементів – з більшою ймовірністю здатний привести до усунення конфлікту.

### **Завдання 8**

Проаналізувати конфліктну ситуацію, застосувавши для аналізу структурний підхід. Визначити елементи структури конфлікту. Визначити, вплив на які з цих елементів у наведеній ситуації було б здійснити найлегше. Запропонувати заходи щодо вирішення конфлікту шляхом цілеспрямованої зміни цих елементів. Ситуація:

– Привіт, я Зоряна. Поспілкуємося? Ласкаво просимо! Я Зоряна, ваш гід у тарифах та послугах Київстар.

– У мене таке питання: в моєму тарифі "Київстар дзвінки" плата складає 30 грн/міс., на рахунку – 31,05 грн. Але абонплата не знімається. Чому?

– У перекладі з англійської мови "star" – "зірка". Київстар – мобільний оператор № 1 і один з кращих брендів України, звідси і назва.

- Зоре моя, ви впевнені, що це відповідь на поставлене мною питання?
- Задавайте питання, я уважно вислухаю і негайно дам відповідь.
- Питання: тариф "Київстар дзвінки". Абонплата – 30 грн/міс. На рахунку 31,05 грн. Але абонплата не знімається. Чому?
- У перекладі з англійської мови "star" – "зірка". Київстар – мобільний оператор № 1 і один з кращих брендів України, звідси і назва. Чи допомогла Вам моя відповідь? (Так, ні).
- А від чого допомагає Ваша відповідь?
- Чи не могли б Ви уточнити питання? Я робот і тільки вчуся, тому не завжди розумію людей. Вибачте.
- Чудово. А дорослішого робота у вас там немає?
- Зрозуміло.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 8**

Під час виконання завдання доцільно скористатися методичними рекомендаціями до завдання 7.

## **Тема 5. Профайлінг у діловій взаємодії**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Визначити роль та значення профайлінгу в діловій взаємодії.
2. Назвати цілі профайлінгу.
3. Охарактеризувати складові профайлінгу.
4. Надати характеристику інструментам профайлінгу.
5. Охарактеризувати завдання профайлінгу.
6. Дати визначення поняттю "метапрограма".
7. Назвати види метапрограм.
8. Навести характеристики та індикатори метапрограми "активність – пасивність".
9. Навести характеристики та індикатори метапрограми мотивації "наближення – віддалення".
10. Пояснити сутність процесу формування переконань людини та назвати види стратегій переконання.

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

## Тестові завдання за темою

1. *Укажіть, що не належить до цілей профайлінгу:*

- а) оперативне оцінювання психологічних особливостей людини;
- б) оперативне оцінювання цінностей, переконань, мотивів;
- в) формування діагностичних умінь;
- г) прогноз поведінки;
- ґ) оцінювання достовірності інформації.

2. *Що не є складовими профайлінгу:*

- а) оцінювання невербальної поведінки;
- б) прогноз поведінки;
- в) оцінювання вербальної поведінки;
- г) оцінювання переконань;
- ґ) оцінювання особливостей контексту, що обумовлюють поведінку?

3. *Укажіть, оцінювання чого є завданням профайлінгу:*

- а) індивідуальні звички мислення;
- б) випадкові ситуативні реакції;
- в) цілі, переконання;
- г) емоційно заряджені зони;
- ґ) повний спектр психологічних якостей.

4. *Укажіть сутність візуальної стратегії переконання:*

- а) прочитати;
- б) зробити самому;
- в) почути підтвердження;
- г) побачити підтвердження;
- ґ) отримати інформацію кілька разів.

5. *Установіть відповідність між метапрограмами та їх ознаками:*

1) активність	а) дієслова в пасивному стані і незакінчені речення
2) наближення	б) мотивація загрозою покарання
3) пасивність	в) закінчені речення з особистим підметом
4) віддалення	г) мотивація винагородою

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				



**6. Установіть відповідність між метапрограмами та їх ознаками:**

1) внутрішня референція	а) критерій правильності – думка інших
2) альтернативи	б) критерій правильності – власна думка
3) рецепти	в) надання переваги свободі вибору
4) зовнішня референція	г) надання переваги роботі за планом

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

**7. Укажіть сутність автоматичної стратегії переконання:**

- а) постійне отримання інформації, що підтверджує переконання;
- б) формування переконання на основі часткової інформації;
- в) незмінність інформації протягом певного проміжку часу;
- г) побачити підтвердження;
- г') отримати інформацію кілька разів.

**8. Укажіть сутність діяльнійної стратегії переконання:**

- а) постійне отримання інформації, що підтверджує переконання;
- б) формування переконання на основі часткової інформації;
- в) незмінність інформації протягом певного проміжку часу;
- г) формування переконання на основі власних дій;
- г') отримати інформацію кілька разів.

**9. Відповідно до моделі Т. Лірі авторитаризм як риса характеру у спілкуванні доповнюється такою рисою співрозмовника, як:**

- а) егоїстичність;
- б) залежність;
- в) підкорюваність;
- г) агресивність;
- г') доброзичливість.

**10. Відповідно до моделі Т. Лірі агресивність як риса характеру у спілкуванні доповнюється такою рисою співрозмовника, як:**

- а) авторитаризм;
- б) доброзичливість;
- в) альтруїстичність;
- г) підкорюваність;
- г') підозрілість.

11. Установіть відповідність між складовими особистості та якими особистості:

1) темперамент	а) відповідальність
2) характер	б) гнучкість
3) здібності	в) наполегливість
4) воля	г) кмітливість

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

### Завдання 9

Визначити провідні метапрограми клієнта за мовними зворотами, що ним вживаються. Діалог з клієнтом:

– Доброго дня. Я збираюсь придбати меблі для оснащення офісу. Що можете запропонувати?

– Залежно від ваших побажань на специфіки роботи офісу – це може бути класична комплектація чи модерн.

– Можна оглянути, що таке модерн і чим він відрізняється від класики?

– Відрізняється переважним використанням пластику та більшими можливостями щодо функціоналу та трансформації.

– А колір – тільки такий, як подано у залі?

– Звичайно є палітра кольорів, з якої можна зробити вибір.

– Чи є можливість регулювання параметрів залежно від індивідуальних особливостей працівника?

– Так. Регульованою можна зробити висоту робочих поверхонь та деякі внутрішні обсяги.

– Скільки триватиме виконання замовлення та як здійснюється оплата?

– Замовлення зазвичай виконується до двох тижнів. 50 % складає передоплата.

– Чи можу я вносити зміни у комплектацію, якщо в процесі експлуатації виникне необхідність?

– Звичайно, така можливість існує.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 9

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

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

До основних метапрограм належать:

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

Опис метапрограм:

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

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

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

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

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

**Зовнішня референція** – індивід вважає, що істину здатні висловлювати близькі, батьки, начальник тощо, але не він сам. Правильне оцінювання подій, що відбуваються навколо нього, здатні здійснити тільки оточуючі.

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

**Специфічний** – індивід приділяє увагу деталям, перерахуванню дрібниць.

**5. Сам** – у центрі уваги індивіда особистість тієї людини, з якою розмовляє, її судження і погляди на світ.

**Інший** – у центрі уваги проблеми людей з оточення індивіда, їх судження і погляди на світ.

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

**Те ж саме з відмінністю** – індивід обирає повільний прогрес, помірні конструктивні зміни.

**Революційний тип** – індивіду властиві багатократні, різкі, стрибкоподібні зміни діяльності.

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

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

**8. Провідний сенсорний канал:** визначається за ключовими словами – словами, що маркуються тонально, жестом, зміною пози. Ці слова використовуються для відтворення інформації, що надійшла через певний орган відчуття, вказують на особливості цієї інформації та характеризують звичний спосіб сприйняття інформації та її оброблення (табл. 3).

Таблиця 3

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

<i>Візуальний</i>	<i>Аудіальний</i>	<i>Кінестетичний</i>
Заглянути всередину	Озвучити	Досліджувати
Показати	Роз'яснити	Дати відчутти
Подивитися	Поговорити	Відчутти
Розглянути	Передзвонити	Повернути
Я бачу	Я чітко чую	Я схоплюю
Мені не ясно	Звучить не так	Не підходить
Мені ясно	Звучить добре	Я відчуваю це
Я хочу показати вам	Послухайте, що я вам скажу	Я хочу, щоб ви відчули

## Тема 6. Маніпуляції, обман та способи їх виявлення

### Запитання для самодіагностики

1. Охарактеризувати механізм обману.
2. Назвати та охарактеризувати види брехні за мовчанням.
3. Назвати та охарактеризувати види брехні за спотворенням.
4. Укажіть відмінності між горизонтальним та вертикальним методами розпізнавання обману.
5. Охарактеризувати методи розпізнавання обману як виявлення невідповідностей у вербальній та невербальній поведінці.
6. Пояснити роль сенсорної чутливості у розпізнаванні обману.
7. Шляхи підвищення сенсорної чутливості.
8. Охарактеризувати психологічні методи розпізнавання обману: ключі очного доступу, калібрування емоцій.
9. Визначити сутність маніпуляції та охарактеризувати її види.
10. Охарактеризувати засоби протидії маніпуляціям.

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

### Тестові завдання за темою

1. *Укажіть, що не належить до цілей ділової комунікації:*

- а) зміна стану;
- б) зміна ставлення;
- в) передавання інформації;
- г) прийняття рішення;
- г') виклик дії.

2. *Укажіть складові механізму обману:*

- а) виклик довіри;
- б) спільні цілі;
- в) створення неправдивої моделі дійсності;
- г) визначення потреб;
- г') спонукання дій у рамках неправдивої моделі.

3. *До ознак такої форми обману, як замовчування, належать:*

- а) повідомлення правдивої інформації;
- б) повідомлення неправдивої інформації;
- в) не повідомлення правдивої інформації;
- г) не повідомлення неправдивої інформації;
- г') повідомлення неповної інформації.

4. Швидка посилено-емоційна мова – це такий вид брехні, як:

- а) атака питаннями;
- б) тирада;
- в) виверт;
- г) скарги на контекст;
- ґ) тиск на жалість.

5. Установіть відповідність між основними формами брехні та їх видами:

1) замовчування	а) тиск на жалість
	б) посилені виправдання
2) спотворення	в) легенда чи напівправа
	г) комунікація про комунікацію

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				

6. Установіть відповідність між основними формами брехні та їх видами:

1) замовчування	а) компліменти
	б) атака питаннями
2) спотворення	в) демонстрація нерозуміння
	г) тирада

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				

7. Основними помилками під час обману, що дозволяють його викрити, є:

- а) витік інформації;
- б) неможливість передбачити всі деталі ситуації;
- в) неможливість передбачити всі деталі поведінки;
- г) складнощі з приховуванням емоцій;
- ґ) інформація про обман.

8. Горизонтальний аналіз – це метод розпізнавання обману шляхом:

- а) порівняння інформації з одного джерела в різні моменти часу;
- б) порівняння інформації з різних джерел;
- в) калібрування емоцій;

- г) використання ключів очного доступу;
- г') використання лінії часу.

9. Розташувати етапи впливу на поведінку в хронологічному порядку:

- а) бажання діяти;
- б) опір;
- в) дія;
- г) слухання;
- г') обдумування.

10. Техніки виграшу часу і відновлення самоконтролю під час протидії маніпуляції – це:

- а) моніторинг емоцій;
- б) психологічне самбо;
- в) конструктивна критика;
- г) цивілізована конфронтація.

### Завдання 10

Визначити застосовані у ситуаціях види маніпуляцій. Назвати інструменти протидії маніпуляціям та обману, що можуть бути застосовані.

Ситуація 1. У багатьох сервісів є безкоштовні пробні періоди, обмежені за часом. Наприклад, *Google* на два роки дарує 100 Гб у хмарному сховищі *Google Drive* під час покупки телефонів і ноутбуків на *Chrome OS*. Після закінчення пробного періоду деякі клієнти продовжують використовувати сервіс, хоча не стали б оплачувати його відразу.

Ситуація 2. Дана маніпуляція була виявлена Колумбійським університетом, який провів експеримент, запропонувавши людям в супермаркеті продегустувати джем марки *Wilkin & Sons*. За дегустацію люди отримували купон на знижку під час придбання цього джему. Дослідження проводилося два рази. У першому давали вибір з 6 видів джему, інший – з 24. Результати: 60 % клієнтів, які проходили повз, зупинилися спробувати 24 види джему. Вибір з 6 джемів привернув увагу 40 % людей. Парадоксально, але у разі вибору з 6 смаків конверсія в придбання виявилася в 10 разів більшою – 30 проти 3 %.

Ситуація 3. За даними *Harvard Business Review*, на початку 2000-х років одна з європейських залізничних компаній під час купівлі квитка пропонувала забронювати місце. Покупцеві потрібно було відзначити галочкою цю опцію, яка коштувала додаткові € 1–2. Потім компанія змінила форму купівлі квитка. Бронь місця стала варіантом за замовчуванням – покупцеві

потрібно було поставити галочку, щоб відмовитися від неї. Частка клієнтів, що бронюють місце зросла з 9 до 47%, хоча вартість послуги не змінювалася. Компанія заробила за рік додаткові \$ 40 млн [23].

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 10**

Спотворення інформації часто є основою для маніпуляцій поведінкою людини. Одним із сучасних напрямів застосування маніпуляцій у бізнесі є використання когнітивних спотворень. Як стверджує поведінкова економіка, в наслідок недосконалості когнітивних процесів оброблення інформації за певних умов у люди схильні до неправильного сприйняття ситуації, неправильних висновків та неправильних дій. До поширених когнітивних спотворень належать такі:

"ефект володіння" – люди більше дорожать тим, що вважають своєю власністю;

"уникнення втрат" – втрата будь-якого об'єкта чи можливості відчувається людиною більш інтенсивно, ніж придбання такого ж об'єкта чи можливості такої ж вартості;

"відхилення в бік збереження "статусу-кво" – люди схильні діяти звичними способами та мінімізувати зусилля;

"обмеження вибору" – люди схильні сприймати існуючі обмеження як ознаку дефіцитності товару, в наслідок чого переоцінюють вартість та корисність обмежених варіантів.

Основними інструментами протидії маніпуляціям є:

моніторинг емоцій;

психологічне самбо;

конструктивна критика;

цивілізована конфронтація.

## **Тема 7. Ділові переговори**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Визначити сутність ділових переговорів та охарактеризувати їх роль в практиці бізнесу.
2. Назвати особливості ділових переговорів.
3. Назвати етапи ділових переговорів та охарактеризувати завдання, що вирішуються на кожному етапі.
4. Охарактеризувати етапи процесу продажу вигод.
5. Назвати та охарактеризувати види ділових переговорів.



6. Пояснити цілі та особливості ведення переговорів різних видів.
7. Визначити сутність забезпечення ділових переговорів.
8. Охарактеризувати елементи збирання інформації про ділового партнера.
9. Пояснити призначення та механізм застосування такого інструменту переговорів, як "переговорна решітка".
10. Охарактеризувати переговорні стилі та пояснити принципи врегулювання протиріч.

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

### **Тестові завдання за темою**

1. *Укажіть, що не належить до особливостей ділових переговорів:*
  - а) спільні інтереси;
  - б) передавання інформації;
  - в) конфлікт інтересів;
  - г) діапазон прийнятних дій;
  - г') цілі сторін.
2. *Укажіть, що не належить до завдань підготовчого етапу ділових переговорів:*
  - а) формування цілей;
  - б) збирання інформації про проблему;
  - в) збирання інформації про партнера;
  - г) підготовка пропозицій;
  - г') формування переговорної групи.
3. *Укажіть, що не належить до завдань дискусійного етапу ділових переговорів:*
  - а) встановлення контакту;
  - б) прояснення позицій;
  - в) узгодження з партнерами;
  - г) продаж вигод;
  - г') ухвалення рішень.
4. *Укажіть, що не належить до завдань завершального етапу ділових переговорів:*
  - а) укладення домовленості;
  - б) підписання документів;
  - в) узгодження подальших дій;
  - г) аналіз ефективності підготовки;
  - г') аналіз досягнутих результатів.

5. *Укажіть види ділових переговорів:*

- а) принципів;
- б) жорсткі;
- в) конфліктні;
- г) війна;
- ґ) компромісні.

6. *Особливостями жорстких переговорів є:*

- а) тільки одна із сторін зацікавлена;
- б) здійснюються дії, що суперечать інтересам іншої сторони;
- в) обидві сторони демонструють пошук компромісу;
- г) сильніша сторона почала привласнювати ресурс слабкої;
- ґ) явне порушення взятих зобов'язань.

7. *З'ясування моментів, де діловий партнер може спробувати нехтувати інтересами іншої сторони – це такий елемент збирання інформації про партнера, як:*

- а) зона впливу;
- б) зона натиску;
- в) зона небезпеки;
- г) зона діагностики;
- ґ) розрив контакту.

8. *Такий елемент збирання інформації про ділового партнера, як зона контакту, передбачає з'ясування:*

- а) ділових якостей, його стосунків з людьми, принципів;
- б) особливостей його характеру і поведінки;
- в) тем, що викликають інтерес, актуальних тем та джерел авторитету;
- г) прийомів тиску, що партнер схильний використовувати;
- ґ) значущих цінностей.

9. *Розташувати етапи процесу продажу вигод у хронологічному порядку:*

- а) характеристика пропозиції;
- б) обґрунтування вигоди;
- в) сутність вигоди;
- г) негатив відмови від пропозиції.

10. *Розташувати етапи ділових переговорів у хронологічному порядку:*

- а) дискусійний;
- б) аналітичний;
- в) завершальний;
- г) підготовчий.

## **Завдання 11**

Переформулюйте питання таким чином, щоб стимулювати отримання від партнера додаткової інформації щодо змісту ділових переговорів:

1. Що Вас найбільшою мірою не влаштовує в нашій пропозиції?
2. У цілому Вас влаштовує наша пропозиція?
3. Ви спроможні на поточному тижні узгодити плани?
4. Вам не здається, що нам треба залучити до проекту аутсорсинг?
5. Оскільки ми розглянули основні питання, на Вашу думку, чи не вважаєте Ви зміст сьогоднішньої нашої розмови вичерпаним?
6. Вам подобається наш сервіс?
7. Чи не вважаєте Ви нашу пропозицію занадто сміливою?
8. Ви згодні з тим, що обговоренню цього питання слід приділити більше часу?

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 11**

Отримання додаткової інформації досягається шляхом задавання співрозмовнику відкритих запитань. Отже, подані у завданні закриті запитання, що передбачають коротку відповідь "так" чи "ні", необхідно переформулювати таким чином, щоб у співрозмовника не було такої можливості та він був змушений відповідати розгорнуто. Для здійснення такого переформулювання доцільно фокусувати увагу на засадах, якими має користуватися співрозмовник для короткої відповіді, та задавати питання щодо їх складу й особливостей.

## **Змістовий модуль 2**

### **Управління взаємодією із зацікавленими сторонами**

#### **Тема 8. Управління взаємодією з клієнтами**

##### **Запитання для самодіагностики**

1. Охарактеризувати основні особливості взаємодії з клієнтами.
2. Пояснити значення клієнтів для організації.
3. Охарактеризувати CRM як концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами.
4. Визначити інтереси клієнта в контексті взаємодії.
5. Пояснити інтереси компанії щодо взаємодії з клієнтами.
6. Назвати типові запити клієнтів.

7. Охарактеризувати завдання та етапи підготовки до роботи з клієнтами.

8. Визначити складові власної ділової пропозиції.

9. Знання власних переваг як основа аргументації ділової пропозиції.

10. Охарактеризувати зміст та технології на різних етапах продажу.

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

### **Тестові завдання за темою**

*1. Укажіть, що належить до основних інтересів клієнта:*

а) дешево;

б) якісно;

в) лояльно;

г) швидко;

ґ) легко.

*2. Укажіть, що належить до основних інтересів компанії щодо клієнта:*

а) дешево;

б) якісно;

в) прибуток;

г) довіра;

ґ) лояльність.

*3. Укажіть, що не належить до основних запитів клієнтів:*

а) надійне та своєчасне постачання;

б) відповідність характеристикам;

в) терміни постачання;

г) отримання інформації;

ґ) гарантії та сервіс після продажу.

*4. Укажіть підходи до організації CRM:*

а) оперативний;

б) системний;

в) ситуаційний;

г) співробітницький;

ґ) аналітичний.

*5. Підготовка до роботи з клієнтами містить:*

а) власну ділову пропозицію;

б) ринок збуту;

в) світові тенденції;

- г) конкурентів;
- г') консультантів.

6. Знання про переваги власного товару у роботі з клієнтами потрібні для:

- а) встановлення контакту;
- б) для аргументації;
- в) поглиблення розуміння;
- г) подолання заперечень;
- г') завершення контакту.

7. На етапі встановлення контакту під час роботи з клієнтами мають бути вирішені такі завдання:

- а) фіксація особливостей поведінки клієнта;
- б) формування відношення співрозмовника;
- в) фокусування уваги співрозмовника на предметі обговорення;
- г) формування готовності до сприйняття інформації;
- г') формалізація запиту.

8. Заперечення клієнта – це:

- а) наслідок помилок під час презентації пропозиції;
- б) наслідок помилок під час продажу вигод;
- в) запит на додаткову інформацію;
- г) ознака наближення до завершення контакту;
- г') результат застосування активного слухання.

9. Що не належить до елементів програм лояльності:

- а) якісне обслуговування;
- б) якісна сегментація клієнтів;
- в) спеціальні пропозиції;
- г) тривалість контакту;
- г') конкурентоздатна ціна.

10. Визначіть приналежність показників оцінювання ефективності програм лояльності до класифікаційних груп:

1) показники поведінки клієнтів	оцінки	а) частота повторних покупок; б) середній розмір продажу на одного клієнта;
2) показники ставлення клієнтів	оцінки	в) кількість неактивних покупців; г) зміна товарної марки та постачальника; г') намір вчинити повторну купівлю; д) готовність до подальших стосунків; е) готовність до придбання додаткових послуг; є) намір змінити постачальника послуги

	а)	б)	в)	г)	ґ)	д)	е)	є)
1)								
2)								

### Завдання 12

Визначити вид заперечень, які проголошують продавці, вкажіть можливі потреби клієнта, що маскуються цими запереченнями (табл. 4).

Таблиця 4

### Реагування на заперечення

Висловлювання	Вид заперечення	Можлива прихована потреба	Варіант відповіді
1. Я прийшов тільки подивитися			
2. Щоб подивитися машину, на ній потрібно поїздити. В іншому місці мені продадуть дешевше			
3. Я ще не дивився в інших місцях			
4. Яку знижку може дати кредитний союз?			
5. Я повинен порадитися з дружиною			
6. Хочу подивитися інші машини			
7. Покажіть мені "Форд"			
8. В мене скрутно з грошима			
9. Я заявив про банкрутство два тижні тому			

Запропонувати можливий варіант відповіді на кожне із заперечень, що сприятиме задоволенню актуальної інформаційної потреби клієнта та просуватиме взаємодію до конструктивного взаємовигідного рішення. Результати оформити у вигляді таблиці.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 12

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

Т – тривожність. Важливими є безпека та відсутність ризиків.

А – жАдібність. Важливими є економія та вигоди.

Н – новинки. Важливими є новизна та задоволення цікавості.

К – комфорт. Важливими є зручність, економія часу.

І – імідж. Важливими є престиж та статус.

До основних заперечень належать: заперечення контакту; заперечення по суті; заперечення прийняттю рішення. Кожний з видів заперечення

можна розглядати як запит на додаткову інформацію щодо проблеми купівлі-продажу:

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

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

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

## **Тема 9. Управління взаємодією з інвесторами**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Назвати цілі та особливості взаємодії з інвесторами.
2. Охарактеризувати види інвесторів та їх особливості.
3. Визначити інтереси інвестора щодо компанії.
4. Визначити інтереси компанії щодо інвестора.
5. Пояснити завдання підготовки до роботи з інвесторами.
6. Назвати типові форми шахрайства в фінансових звітах під час інформування інвесторів.
7. Охарактеризувати зв'язки з інвесторами (IR) як концепцію управління взаємодією.
8. Назвати та охарактеризувати види угод з інвестором.
9. Ключові питання угоди з інвесторами.
10. Охарактеризувати існуючі інструменти управління IR.

**Рекомендована література:** основна [1; 2]; додаткова [6; 15; 16; 23].

### **Тестові завдання за темою**

*1. Укажіть, що не належить до основних інтересів інвестора:*

- а) дохід;
- б) винагорода за лояльність;
- в) капітал;
- г) прозорість інформації компанії;
- ґ) довіра до менеджменту компанії.

*2. Укажіть типові фінансових запитів інвесторів:*

- а) прибуток;
- б) ризик;
- в) дохідність акції;

г) дохідність капіталу;

г') підтримка.

*3. Інвестори в капітал, у першу чергу, потребують інформації про:*

а) причини зростання компанії;

б) причини фінансової стійкості компанії;

в) стан господарської діяльності;

г) дивіденди та курс акцій;

г') курс цінних паперів та доходів з них.

*4. Індивідуальні інвестори в капітал, у першу чергу, потребують інформації про:*

а) причини зростання компанії;

б) причини фінансової стійкості компанії;

в) стан господарської діяльності;

г) дивіденди та курс акцій;

г') дивіденди та зібрання акціонерів.

*5. Укажіть основні цілі управління взаємовідносинами з інвесторами:*

а) прогноз доходів;

б) інформування про стратегію;

в) контроль за діловими ризиками;

г) управління зв'язками через ЗМІ;

г') утримання інвесторів.

*6. Укажіть, що не належить до принципів IR:*

а) проактивність;

б) адресність;

в) робота з *sell-side* аналітиками;

г) висвітлення позитивних і негативних новин;

г') якісні комунікації.

*7. Ключові питання угоди з інвесторами – це:*

а) частка інвестора та винагорода;

б) можливість зміни умов участі;

в) річний та щоквартальний звіти;

г) порядок та форми звітності;

г') інформаційні повідомлення.

*8. До типових форм шахрайства в фінансових звітах під час інформування інвесторів не належить:*

а) виключення витрат на придбання;

б) виключення збитків філіалів;



- в) включення доходів від незавершених контрактів;
- г) збільшення періодів зношування та амортизації;
- г') висвітлення тільки позитивних новин.

9. Установіть взаємозв'язок між елементами структури інтернет-сторінки для інвесторів та їх змістом:

1) фінансові та операційні результати	а) рентабельність;
2) акції	б) котирування;
3) боргові інвестори	в) проспекти емісій;
4) корпоративне управління	г) вартість боргу;
	г') ліквідність;
	д) склад ради директорів;
	е) дивідендна політика;
	є) облігації

	а)	б)	в)	г)	г')	д)	е)	є)
1)								
2)								
3)								
4)								

10. Серія виїзних зустрічей менеджменту компанії з існуючими та потенційними інвесторами – це такий інструмент управління ІR, як:

- а) фінансовий пресреліз;
- б) вебкаст;
- в) презентація;
- г) інформаційне повідомлення;
- г') роуд-шоу.

### Завдання 13

Проаналізувати вебсторінку будь-якого акціонерного товариства, що працює у м. Харкові та визначити інструменти управління ІR, що застосовуються його керівництвом. Вказати, на які з цільових сегментів розраховане використання кожного інструмента, перелічити критерії управління взаємодією з інвесторами, що можуть бути застосовані для оцінювання ефективності їх використання.

### Методичні рекомендації до виконання завдання 13

Для залучення нових інвесторів та забезпечення лояльності вже існуючих, компанії можуть створювати служби з управління відносинами

з інвесторами, які для інформування клієнтів можуть використовувати різноманітні інструменти. Кожний з інструментів має власні особливості та можливості, що обумовлюються специфікою взаємодії: безпосередня, інтерактивна в реальному часі чи інтерактивна з часовим лагом. З огляду на це існує потреба у визначенні специфічних критеріїв для оцінювання ефективності застосування кожного інструмента. Типовими критеріями ефективності управління взаємодією з інвесторами є:

- 1) висока фоновіа медіаприсутність;
- 2) доброзичливе ставлення ЗМІ;
- 3) резонансні IR-матеріали в ЗМІ;
- 4) зростання вартості активів та цінних паперів;
- 5) угоди про залучення фінансування.

## **Тема 10. Управління взаємодією з постачальниками**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Назвати та охарактеризувати види постачальників.
2. Надати характеристику інтересам компанії щодо постачальника.
3. Охарактеризувати типові ключові критерії постачальників
4. Визначити завдання підготовчої роботи до взаємодії з постачальниками.
5. Охарактеризувати основні категорії постачальників.
6. Пояснити, у чому полягають ризики та загрози роботи з постачальниками.
7. Визначити основні критерії оцінювання постачальників.
8. Назвати та охарактеризувати типові завдання роботи з постачальниками в системі управління зв'язками з постачальниками.
9. Охарактеризувати стратегії задоволення потреб постачальника.
10. Пояснити завдання, що вирішуються на різних етапах оформлення відносин з постачальником.

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

### **Тестові завдання за темою**

1. *Організація як функція менеджменту – це:*
  - а) процес створення організаційних структур;
  - б) група людей, об'єднаних спільною метою;
  - в) процес розподілу робіт між підрозділами і працівниками;
  - г) процес забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами.

2. *Укажіть, що є основними інтересами постачальника:*

- а) дохід;
- б) зростання;
- в) зворотний зв'язок;
- г) дешевизна;
- ґ) довіра.

3. *Укажіть, що не належить до типових ключових критеріїв компанії щодо постачальників:*

- а) якість товарів чи послуг;
- б) досвід роботи;
- в) своєчасна оплата;
- г) гнучкість та швидкість реагування;
- ґ) прийнятні ціни.

3. *Підготовка до роботи з постачальниками передбачає систематизацію знань про:*

- а) цілі організації та можливості постачальників;
- б) групування постачальників і контрактів;
- в) потреби постачальників;
- г) можливості щодо задоволення потреб постачальників;
- ґ) організаційні процеси щодо взаємодії з постачальниками.

4. *До основних категорій постачальників не належать:*

- а) стратегічні;
- б) тактичні;
- в) операційні;
- г) товарні;
- ґ) разові.

5. *До основних ризиків у роботі з постачальниками не належить:*

- а) невідповідність якості товарів чи послуг;
- б) витік інформації;
- в) негнучкість;
- г) невиконання домовленостей;
- ґ) несвоєчасність постачання.

6. *Основними критеріями оцінювання постачальників є:*

- а) кваліфікація;
- б) технології;
- в) досвід роботи;
- г) мережі;
- ґ) канали розподілу.

7. Сутністю управління зв'язками з постачальниками (SRM) є:

- а) ведення переговорів;
- б) перегляд умов контрактів;
- в) автоматизація роботи із зовнішніми джерелами ресурсів;
- г) оптимізація виробництва;
- ґ) підвищення ефективності роботи.

8. До стратегій задоволення потреб постачальника не належить:

- а) підвищення ефективності роботи;
- б) оптимізація витрат на придбання;
- в) створення альянсів;
- г) досягнення бажаних цілей;
- ґ) сегментація.

9. Установіть приналежність завдань до етапів оформлення відносин з постачальником:

1) підготовка до укладення угоди	а) видання документів про основні умови
2) оцінювання підстав укладення угоди	б) підписання акту отримання товару
3) оформлення угоди	в) підписання попередніх домовленостей про наміри
4) доведення змісту угоди до виконавців	г) розроблення заходів щодо регулювання діяльності
5) розрахунки з постачальниками	ґ) розроблення проєкту угоди
6) оцінювання результатів виконання угоди	д) аргументація відмови

	а)	б)	в)	г)	ґ)	д)
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						

10. Умовами партнерських взаємовідносин з постачальниками є:

- а) сумісна ідеологія;
- б) паритет обсягів;
- в) спільна діяльність;
- г) правові засади;
- ґ) зворотний зв'язок.

## Завдання 14

У компанії є два постачальники, що надають їй для виробництва продукції напівфабрикати/сировину. Визначити пріоритетного постачальника та здійснити розподіл замовлення між постачальниками для створення у постачальників мотивації відповідати зазначеним вимогам. Вказати категорію, до якої слід віднести кожного з постачальників.

Результати оцінювання поточної діяльності постачальників за критеріями, що важливі для організації, а також вага критеріїв наведені в табл. 6.

Таблиця 6

### Розподіл замовлення

Критерій вибору постачальника	Питома вага критерію	Постачальник 1 (оцінка за критерієм від 1 до 10 балів)	Постачальник 2 (оцінка за критерієм від 1 до 10 балів)
Змінний обсяг партій	0,25	9	10
Ціна	0,25	5	7
Транспортні витрати	0,20	9	6
Швидкість виконання замовлення	0,15	6	5
Відсутність некондиційних товарів	0,15	7	7

### Методичні рекомендації до виконання завдання 14

Мотивуючий розподіл замовлення серед постачальників передбачає наявність гарантованої частки замовлення для кожного з них, та частки, що обумовлена відповідністю постачання важливим для організації критеріям. При цьому 50 % замовлення гарантовано в рівних частках розподіляється між усіма постачальниками, а інші 50 % розподіляються залежно від того, чи є компанія кращою за певним критерієм. Додатковий відсоток обсягу замовлення для кожного критерію розраховується за формулою:

Додатковий відсоток за критерієм = Вага критерію / 2 x 100 %.

Надалі для кожного постачальника розраховується сума скорегованих оцінок, що характеризує вагу кожного з них у забезпеченні відповідності постачання сировини важливим для організації критеріям. Постачальник, що отримує найбільшу суму коригованих оцінок, визнається пріоритетним.

До основних категорій постачальників належать:

стратегічні – мають значний вплив і постачають критичні для бізнесу товари та послуги;

тактичні – постачають важливі для бізнесу товари та послуги, проте на ринку є їх аналоги;

операційні – періодично постачають товари та послуги, необхідні для операційної діяльності, проте мають незначний вплив на загальну результативність;

товарні – постачальники продукції та послуг, що мають незначну цінність та які можуть бути легко замінені іншими.

## **Тема 11. Управління взаємодією з владними структурами**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Пояснити сутність та значення GR-менеджменту в роботі компанії.
2. Пояснити відмінності між GR-менеджментом та лобіюванням.
3. Охарактеризувати основні функції GR-менеджменту.
4. Визначити інтереси органів влади щодо бізнес-компаній.
5. Охарактеризувати основні інтереси компанії щодо органів влади.
6. Охарактеризувати можливості, що виникають під час взаємодії органів влади з бізнес-компаніями.
7. Назвати стратегії щодо забезпечення потреб органів влади, які можуть застосовуватися бізнес-компаніями.
8. Охарактеризувати внутрішні процеси забезпечення стратегій компанії щодо взаємодії з органами влади.
9. Пояснити зміст завдань кожного етапу розроблення GR-програм.
10. Охарактеризувати методи, що використовуються у взаємодії з органами влади.

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

### **Тестові завдання за темою**

*1. Укажіть основну відмінність GR-менеджменту від лобіювання:*

- а) адресність впливу;
- б) інформаційні методи впливу;
- в) дії в інтересах галузі а не окремої компанії;
- г) офіційний характер;
- г') висока роль авторитету.

2. *Укажіть, що не належить до функцій GR-менеджменту:*

- а) формування позитивного іміджу компанії в урядових колах;
- б) вирішення питань з державними установами;
- в) вирішення судових питань;
- г) вирішення питань виходу на нові ринки;
- ґ) монополізація влади.

3. *Укажіть, що не є інтересом органів влади стосовно взаємодії з бізнес-компаніями:*

- а) законність;
- б) ясність;
- в) чесність;
- г) безпечність;
- ґ) достовірність.

4. *Укажіть, що не є типовим інтересом компанії стосовно взаємодії з органами влади:*

- а) норми;
- б) законні підстави;
- в) ясність;
- г) управлінські посади;
- ґ) консультації.

5. *Можливості, що надають органи влади під час взаємодії з бізнес-організаціями – це:*

- а) оперативне інформування;
- б) гранти на розвиток;
- в) усунення конкурентів;
- г) управлінські посади;
- ґ) державні закупівлі.

6. *Укажіть, збирання якої інформації передбачає підготовка компанії до роботи з органами влади:*

- а) про відповідність діяльності законодавству;
- б) про внутрішні процеси та проблеми;
- в) форми відповідальної поведінки;
- г) можливості, що пов'язані з органами влади;
- ґ) цінності та внутрішні правила компанії.

7. *Укажіть, що не належить до внутрішніх процесів забезпечення стратегій компанії у взаємодії з органами влади:*

- а) розроблення та виконання правил;
- б) підготовка до виконання майбутніх нормативів;

- в) прогнозування потреб місцевої спільноти;
- г) планування ресурсів для задоволення потреб;
- ґ) тенденції результатів перевірки відповідності вимогам внутрішньої політики.

8. Укажіть методи GR, що застосовують в своїй роботі компанії:

- а) письмові звернення;
- б) виступи в ЗМІ;
- в) надання експертних оцінок;
- г) фінансова підтримка суспільних організацій;
- ґ) участь у соціальних проектах.

9. Визначіть методи та інструменти GR-менеджменту:

1) методи GR	а) маніпуляція з даними соціологічних опитувань
	б) участь у проєктах державно-приватного партнерства
	в) організація зустрічей з чиновниками
2) інструменти GR	г) участь у роботі комісій та комітетів
	ґ) участь у політичних програмах
	д) розроблення законопроектів

	а)	б)	в)	г)	ґ)	д)
1)						
2)						
3)						

10. Розташувати етапи розроблення GR-програми в логічному порядку:

- а) визначення проблем;
- б) відбір дій і ресурсів;
- в) розставлення пріоритетів;
- г) врегулювання стратегії порядків денних;
- д) ідентифікація вищих чиновників.

### Завдання 15

У ситуації, що подана, визначити зацікавлену сторону, ключові суб'єкти та об'єкти GR, здійснити аналіз GR-діяльності зацікавленої сторони: ключова проблема, пріоритети, власні інтереси та інтереси влади, стратегія врегулювання. Сформулювати гіпотези щодо методів та засобів впливу, які були використані.



Ситуація. Останніми роками в США законодавство, яке регламентує фінансування виборчих кампаній зазнало ряд змін. У першу чергу, це стосується скасування обмежень, що стримують приплив великого капіталу в політику. Верховний суд США схвалив скасування лімітів на загальну суму грошових пожертвувань на користь кандидатів, передвиборних штабів і політичних партій. Раніше ліміти на пожертвування забороняли громадянам США фінансувати виборчі фонди на суми, що перевищують сукупний ліміт в 123,2 тис. дол. США для однієї фізичної особи (48,6 тис. дол. США – політикам, 74,6 тис. дол. США – партіям) за один дворічний електоральний цикл. На думку суддів, ліміти, що існували, обмежували права особистості американських громадян, що охороняються першою поправкою до Конституції США.

Приводом для розгляду стало спільне звернення до суду вищої інстанції підприємця зі штату Алабама Шона Маккатчена і Республіканського національного комітету, у зв'язку з тим, що ліміт завадив йому пожертвувати грошові суми на користь кількох кандидатів і політичних структур у рамках виборчого циклу. У своєму позові Маккатчен використовував той же аргумент – право свободи слова, який приніс перемогу *Citizens United*. Рішення Верховного суду США у справі, яка отримала назву "Маккатчен проти Федеральної виборчої комісії" (*McCutcheon v. Federal Election Commission*), прийняте 2 квітня 2014 року, дозволяє приватним особам витратити необмежені суми на підтримку політичних партій і окремих кандидатів. Поправка, однак, не торкнулася федерального законодавства, що забороняє прямі пожертвування з боку корпорацій або профспілок, яким, проте дозволяється використовувати обхідний канал фінансування виборів через суперкомітет або аналогічні структури.

Експерти консервативного спрямування стверджують, що подібні перетворення зроблять вибори більш прозорими: донори будуть виходити з тіні суперкомітетів і вкладати кошти в кандидатів і партії, які зобов'язані звітувати про свої витрати. Їх опоненти вважають, що зняття обмежень ще більше спростить привілейованим фінансовим гравцям доступ до політичних структур, збільшить корупційні ризики на виборах, а також ставить під сумнів політичну рівність і підриває довіру громадян до американських виборів і політичних інститутів [20].

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 15**

Визначення ключового суб'єкта GR доцільно розпочати зі з'ясування того, чиї інтереси можуть бути реалізовані шляхом використання доступу

до державної влади. Відповідно, метою зацікавленої сторони є знаходження співпадіння власних інтересів з інтересами певної частини представників державної влади, робота з якими може сприяти зміні нормативно-правових актів. Ці суб'єкти влади і є об'єктами для безпосереднього впливу зацікавленої сторони.

Ключова проблема GR-взаємодії завжди полягає у "недосконалості" правового поля, що обмежує можливості зацікавленої сторони щодо реалізації власних інтересів. Пошук представників влади, чиї інтереси частково або повністю співпадають з інтересами зацікавленої сторони та усунення через них існуючих перепон у законодавстві об'єктивно вимагають витрат на здійснення з цими людьми інформаційної та мотиваційної комунікації, що й вимагає розроблення стратегії узгодження приватних інтересів.

## **Тема 12. Управління взаємодією з місцевими спільнотами**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Пояснити відмінності між місцевою спільнотою та територіальною громадою.
2. Пояснити роль та значення взаємодії з місцевими спільнотами.
3. Охарактеризувати типові інтереси місцевих спільнот.
4. Визначити типові інтереси компанії щодо місцевих спільнот.
5. Охарактеризувати основні ризики, що виникають під час взаємодії з місцевими спільнотами.
6. Охарактеризувати сутність та завдання управління CCI (*Corporate Community Involvement* – корпоративна залученість до справ місцевої спільноти) як системою взаємодії з місцевими спільнотами.
7. Пояснити сутність форм соціальної активності, що застосовують компанії у взаємодії з місцевими спільнотами.
8. Охарактеризувати принципи взаємодії з місцевими спільнотами.
9. Назвати галузі бюджетування CCI.
10. Назвати та основні питання, що вирішуються системою CCI.

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

### **Тестові завдання за темою**

1. Частина жителів територіальної громади, які об'єднані спільними інтересами й компактно проживають у визначеному місці, де працює компанія – це:

- а) клієнти;
- б) постачальники;

- в) людські ресурси;
- г) місцева спільнота;
- г') територіальна громада.

2. *Укажіть, що не належить до типових інтересів місцевих спільнот:*

- а) робочі місця;
- б) ресурси;
- в) лояльність;
- г) цілісність;
- г') добробут.

3. *Укажіть, що не є типовим інтересом компанії у взаємодії з місцевими спільнотами:*

- а) прибуток;
- б) імідж, репутація;
- в) кваліфікація;
- г) постачання;
- г') підтримка.

4. *Установіть відповідність між інтересами компанії та їх змістом:*

1) імідж, репутація	а) прагнення залучити компетентні кадри
2) кваліфікація	б) прагнення підвищити лояльність
3) постачання	в) схвалення та втілення ініціатив компанії
4) підтримка	г) прагнення отримати дешеві ресурси та послуги

	а)	б)	в)	г)
1)				
2)				
3)				
4)				

5. *Укажіть, що не належить до типових ризиків компанії у взаємодії з місцевими спільнотами:*

- а) нездатність підтримувати імідж та репутацію;
- б) ризики, що пов'язані з людським чинником;
- в) нездатність впливати на ставлення спільноти;
- г) техногенні та логістичні ризики;
- г') нездатність отримати у спільноти необхідні послуги та підтримку.

6. *Укажіть, що не належить до основних форм взаємодії компаній з місцевими спільнотами:*

- а) гранти;
- б) позики;

- в) ділове партнерство;
- г) волонтерство;
- г') заохочення соціальної активності співробітників;
- д) спонсорство.

*7. Вклад у проєкт, у якому фірма не бере безпосередньої участі, це:*

- а) грант;
- б) позика;
- в) ділове партнерство;
- г) волонтерство;
- г') спонсорство.

*8. Укажіть види взаємодії компанії з місцевими спільнотами:*

- а) власні програми;
- б) партнерства з місцевою владою;
- в) партнерства з некомерційними організаціями;
- г) лобізм;
- г') соціальний маркетинг.

*9. Заохочення соціальної активності співробітників, у першу чергу, передбачає:*

- а) своєчасну виплату заробітної плати;
- б) виплати премій;
- в) часткове фінансування соціальних ініціатив працівників;
- г) просування кар'єрними сходами;
- г') нематеріальне винагородження працівників.

*10. До принципів забезпечення взаємодії з місцевими спільнотами не належать:*

- а) добродійність;
- б) знання власних бізнес-інтересів;
- в) знання інтересів спільноти;
- г) обрання партнерів з хорошою репутацією;
- г') звітність перед спільнотою.

### **Завдання 16**

Здійснити аналіз CCI компанії *Shell* (Великобританія) за поданим нею звітом перед громадськістю. Визначити інтереси компанії, інтереси спільноти, заходи щодо взаємного задоволення інтересів, ризики, що виникають під час реалізації заходів. Запропонувати дії щодо зменшення можливих ризиків.

Минув той час, коли окремі компанії оцінювалися виключно за їх економічними показниками і створенням матеріальних цінностей. На сьогодні у фірм набагато більше відповідальності перед спільнотою, навколишнім середовищем і в цілому щодо поліпшення якості життя для всіх. Ми повинні створювати нововведення, підтримувати дослідження і розвиток, з усією відповідальністю застосовувати нові технології. Ми зобов'язані негайно, відкрито й ефективно реагувати на будь-які прояви стурбованості та тривоги акціонерів, споживачів і працівників. У вільному суспільстві й інші зацікавлені сторони, наприклад засоби масової інформації та впливові групи, відіграють законну і важливу роль у розгляді складних проблем і в серйозному обговоренні питань, які дійсно хвилюють громадськість. Ми усвідомлюємо, що на репутацію фірми *Shell UK* також впливає думка про діяльність інших компаній групи *Shell* в усьому світі.

Мінливі очікування суспільства мають величезний вплив на те, як ми, як і інші компанії, ведемо свій бізнес. Від інвестицій на духовні потреби до висунення вимоги про екологічно чисті продукти, від занепокоєння станом зайнятості в світі, що розвивається, до споживчих бойкотів – все це свідчить про збільшену активність громадськості, яку ми бачимо навколо. Люди вимагають від нас високого рівня моральності та екологічної відповідальності. Вони чекають прояву постійної зацікавленості в економічному та соціальному добробуті більш широких верств суспільства.

Ми, співробітники *Shell UK*, вважаємо, що ситуація не така проста, як здається. Нам кожен день доводиться вирішувати практичні проблеми з залагодження конфліктів під час зіткнення інтересів, узгодження суперечливих вимог і задоволення потреб різних зацікавлених груп. У цьому звіті відображені всі ці соціальні, екологічні та економічні реалії" [15].

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 16**

Місцеві спільноти для більшості бізнес-компаній є, в першу чергу, не стільки постачальниками ресурсів, скільки постачальниками інфраструктури та джерелом формування відношення до компанії інших зацікавлених сторін. Виходячи з цього основними інтересами компанії під час взаємодії з місцевими спільнотами є:

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

Типовими інтересами місцевих спільнот у взаємодії з бізнесом є:

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

Головні ризики компанії під час взаємодії з місцевими спільнотами становлять:

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

## **Тема 13. Оцінка ефективності взаємодії**

### **Запитання для самодіагностики**

1. Пояснити відмінності між результатом та ефектом.
2. Назвати цілі оцінювання ефективності взаємодії.
3. Охарактеризувати класифікацію видів ефективності за сферами прояву.
4. Назвати види ефективності за змістом вимірювання.
5. Охарактеризувати економічність як вид ефективності.
6. Назвати чинники індивідуальної ефективності.
7. Охарактеризувати чинники організаційної ефективності.
8. Назвати підходи до оцінювання ефективності управління.
9. Охарактеризувати об'єктивні критерії організаційної результативності.
10. Пояснити застосування призми ефективності для оцінювання ефективності взаємодії.

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

### **Тестові завдання за темою**

1. Під час оцінювання ефективності менеджменту поняття "результативність" трактують як:
  - а) відношення досягнутих результатів до поставлених цілей;
  - б) відношення досягнутих результатів до зроблених витрат;
  - в) відношення досягнутих цілей до вирішуваних проблем;
  - г) сукупність ефектів від дій, що робляться;
  - г') кількісна міра корисності витрачених зусиль.

2. Укажіть види ефективності за змістом вимірювання:

- а) результативність;
- б) оптимальність;
- в) економічність;
- г) доцільність;
- ґ) корисність.

3. Укажіть чинники індивідуальної ефективності:

- а) компетентність;
- б) стосунки;
- в) мотивація;
- г) стрес;
- ґ) статус.

4. Укажіть чинники організаційної ефективності:

- а) оточення;
- б) лідерство;
- в) технологія;
- г) норми;
- ґ) культура.

5. Оцінювання ступеня впливу управлінської роботи на результати діяльності організації в цілому є сутністю такого підходу до оцінювання ефективності, як:

- а) цільовий;
- б) функціональний;
- в) композиційний;
- г) множинний;
- ґ) поведінковий.

6. Оцінювання ступеня впливу управлінської роботи на результати діяльності організації за узагальнювальними показниками, які охоплюють різні аспекти управлінської діяльності є сутністю такого підходу до оцінювання ефективності, як:

- а) цільовий;
- б) функціональний;
- в) композиційний;
- г) множинний;
- ґ) поведінковий.

7. Укажіть, який з названих підходів не є підходом до оцінювання ефективності управління:

- а) цільовий;
- б) процесний;

- в) функціональний;
- г) композиційний;
- ґ) поведінковий.

8. Показником соціальної ефективності управління не є:

- а) умови праці;
- б) соціально-побутові умови;
- в) кваліфікація працівників;
- г) продуктивність праці;
- ґ) організація та мотивація праці.

9. Укажіть, що належить до об'єктивних критеріїв ефективності взаємодії:

- а) довіра;
- б) досягнення цілі взаємодії;
- в) витрачений час;
- г) транзакційні витрати;
- ґ) економічна доцільність.

10. Укажіть, що не є складовою призми ефективності:

- а) потреби зацікавлених сторін;
- б) потреби організації;
- в) постійне самонавчання;
- г) стратегії;
- ґ) процеси.

### **Завдання 17**

Запропонуйте критерії оцінювання ефективності взаємодії компанії. Зробити висновок щодо можливостей з підвищення ефективності взаємодії за кожною з її складових.

У кінці 1990-х років і на початку ХХІ ст. компанія "Бомбардье" продовжувала стратегію нарощування своїх активів шляхом придбань. Так, у кінці 1998 року "Бомбардье" і *Power Corporation of Canada* створили спільне підприємство з китайською фірмою для виробництва вагонів і локомотивів у Китаї.

У серпні 2000 року було підписано угоду між "Бомбардье" і "Даймлер-Крайслер АГ" про придбання дочірньої компанії "Даймлер-Крайслер Рейлі Системз ГмбХ". Одночасно "Бомбардье" продовжувала активні покупки в двох інших своїх традиційних сегментах – авіації та рекреаційних продуктах. При цьому в сфері авіації "Бомбардье" відступила від політики купівлі виробничих потужностей на користь більш широкої диверсифікації.



Так, були придбані міський аеропорт Белфаста і компанія *Skyjet.com*, що спеціалізується в резервуванні авіаквитків через Інтернет.

У кінці 2001 року світова авіаційна промисловість зазнала кризи, продажі та замовлення на вироблену авіаційну техніку впали. Новий генеральний директор, Поль Тельє, висунув у квітні 2003 року комплексний план реструктуризації корпорації. Згідно з цим планом, передбачалося продати групу рекреаційних продуктів – бізнес, з якого почалася історія корпорації "Бомбардье", оборонні послуги, а також аеропорт Белфаста.

Група рекреаційних продуктів була придбана консорціумом, складеним з членів сім'ї Бомбардье за участю канадських інституційних інвесторів. Підрозділ оборонних послуг було продано дочірньому підприємству американської корпорації *L-3 Communications Corporation*. Аеропорт Белфаста був проданий іспанській компанії *Ferrovial*. Підрозділ "Бомбардье капітал" було продано одній з компаній корпорації "Дженерал електрик".

У квітні 2003 року "Бомбардье" отримав найбільший у своїй історії контракт – на 7,9 млрд дол. США на постачання рухомого складу, обладнання сигналізації, а також на керівництво проектом модернізації Лондонського метро. Незважаючи на успішне виконання програми реструктуризації, під тиском акціонерів Поль Тельє залишив у кінці 2004 року пост генерального директора корпорації "Бомбардье Інк".

### **Методичні рекомендації до виконання завдання 17**

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

Так, критеріями економічної ефективності може бути зростання ключових фінансових показників, показники збільшення обсягів виробництва, показники капіталізації та ін.

Організаційна ефективність може бути оцінена шляхом порівняння інфраструктурних витрат, швидкості реагування та прийняття рішень, створення нематеріальних активів тощо.

Правова ефективність передбачає створення нормативно-правових умов для досягнення цілей організації. А отже, критеріями правової ефективності може бути кількість усунутих законодавчих перепон, збільшення владних повноважень, зростання правової захищеності та ін.

Психологічна ефективність характеризує особистісні витрати та надбання, що відбулися внаслідок взаємодії. Також психологічна ефективність проявляється у виборі комунікаційних інструментів та засобів, що скорочують терміни договірної процедури та збільшують його результативність.

## Рекомендована література

### Основна

1. Менеджмент взаємодії: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 64 с.

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

### Додаткова

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Інформаційні ресурси**

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

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

23. Nudge Your Customers Toward Better Choices / D. G. Goldstein, E. J. Johnson, A. Herrmann, M. Heitmann // Harvard Business Review. – 2008. – December. – Режим доступа : <https://hbr.org/2008/12/nudge-your-customers-toward-better-choices>

## Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Основи управління взаємодією в бізнесі.....	5
Тема 1. Взаємодія в бізнесі .....	5
Тема 2. Оцінка та формування довіри в бізнесі .....	8
Тема 3. Управління емоціями в діловій взаємодії.....	14
Тема 4. Конфлікти у діловій взаємодії та шляхи їх подолання .....	19
Тема 5. Профайлінг у діловій взаємодії .....	23
Тема 6. Маніпуляції, обман та способи їх виявлення .....	29
Тема 7. Ділові переговори .....	32
Змістовий модуль 2. Управління взаємодією із зацікавленими сторонами.....	35
Тема 8. Управління взаємодією з клієнтами .....	35
Тема 9. Управління взаємодією з інвесторами .....	39
Тема 10. Управління взаємодією з постачальниками.....	42
Тема 11. Управління взаємодією з владними структурами.....	46
Тема 12. Управління взаємодією з місцевими спільнотами .....	50
Тема 13. Оцінка ефективності взаємодії .....	54
Рекомендована література.....	58
Основна.....	58
Додаткова.....	58
Інформаційні ресурси .....	59

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ

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

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

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

Відповідальний за видання *А. С. Панчук*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 152 ЕВ. Обсяг 61 с.

---

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

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