

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

**Методичні рекомендації
до комплексного професійного тренінгу
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2024**

УДК 005(072.034)

M54

Укладачі: М. І. Пасько
О. Ю. Велика

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 3 від 29.09.2023 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до комплексного професійного тренінгу для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. М. І. Пасько, О. Ю. Велика. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 44 с.

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

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

УДК 005(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2024

Вступ

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

Використання тренінгових технологій під час підготовки менеджерів дає змогу не тільки передавати накопичений досвід викладача, взаємодіяти зі здобувачами вищої освіти, а й здобувачам вищої освіти взаємодіяти між собою. Крім того, ці технології спонукають до творчої активності (що є дуже важливою вимогою до сучасних менеджерів); пошуку необхідної інформації й аналітичного мислення (що є складовою успіху вироблення навичок ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації); вироблення в здобувачів вищої освіти практичних навичок виконання індивідуальних завдань і прийняття індивідуальної відповідальності (що також важливо в ухваленні управлінських рішень), публічної презентації індивідуальних і колективних результатів.

Підготовка кваліфікованих менеджерів із використанням тренінгових технологій передбачає відмінний від традиційного освітнього процесу підхід: не від теорії до практики, а від формування нового досвіду до його теоретичного осмислення через застосування. Такий підхід дозволяє, по-перше, посилити процес розуміння, засвоєння та творчого застосування знань у процесі виконання практичних завдань. По-друге, підвищує мотивацію та залученість здобувачів вищої освіти до розв'язання обговорюваних проблем, що дає емоційний поштовх до подальшої пошукової активності учасників, спонукає їх до конкретних дій, тому процес навчання стає більш осмисленим. По-третє, формує здатність мислити неординарно, по-своєму бачити проблемну ситуацію, виходи

з неї; обґрунтовувати свою позицію, життєві цінності; розвиває такі риси, як уміння вислуховувати іншу думку, уміння співпрацювати, виявляючи при цьому толерантність і доброзичливість до своїх опонентів.

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

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

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

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

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

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

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

У результаті участі в тренінгу в здобувачів вищої освіти формуються професійні та особисті компетентності (табл. 1).

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
1	2
PH3	ЗК9, СК5
PH8	СК7

1	2
RH15	СК6
RH16	ЗК9, ЗК11
RH17	ЗК3, ЗК10, ЗК11, ЗК14, СК9
RH18	СК9
RH20	ЗК11

Примітка.

RH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

RH8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

RH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між-культурності.

RH16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

RH17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

RH18. Демонструвати здібність розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень у системі діяльності суб'єктів різних організаційно-правових форм в умовах невизначеності.

RH20. Демонструвати навички управління людськими ресурсами суб'єктів різних організаційно-правових форм.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії у новій ситуації.

ЗК14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Структура тренінгу. Тренінг складається з трьох частин і розрахований на 30 год аудиторної роботи та 30 год самостійної роботи здобувачів вищої освіти для групи з 20 – 25 осіб.

Частина 1. Сучасні комунікативні технології

Просування починається із залучення уваги.

Уваги не вимагають. Її викликають.

Н. Луганська

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Сучасні комунікативні технології».

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

Завдання тренінгу:

систематизація знань у сфері внутрішньоорганізаційних і зовнішньо орієнтованих комунікативних процесів;

набуття навичок визначення критеріїв для вибору комунікативних каналів;

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

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

День перший

Назва заняття: ознайомлення.

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

Тривалість: 30 хв.

Під час тренінгу ви маєте прекрасну можливість, зазвичай недоступну в реальному житті, – вибрати собі ім'я. Адже часто буває так: комусь не дуже подобається ім'я, яке дали батьки; когось не влаштовує форма звертання, звична для загалу. У вас є час для того, щоб подумати й вибрати для себе ігрове ім'я і написати його на бейджі. Усі інші члени групи протягом тренінгу будуть звертатися до вас тільки на це ім'я.

Кожний учасник на картці вказує якості, які сприяють або заважають ефективному спілкуванню, своє хобі, девіз життя. Можна зобразити себе

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

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

Назва заняття: зміст комунікацій.

Мета: набуття групою учасників уявлення про комунікацію, техніки передавання-приймання інформації, комунікаційні бар'єри.

Тривалість: 75 хв.

Мінілекція «Учасники й етапи процесу комунікації».

Комунікаційну модель може бути подано такою формулою, яку запропонував американський політолог Г. Лассвел:

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

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

Звернення (зміст інформації) – це інформація, яку передають.

Засіб комунікації (носії інформації). Найбільш ефективною вважають особисту комунікацію, за нею йде візуальна (телебачення) і звукова (радіо). Письмову комунікацію вважають найменш переконливою, однак складні висловлювання можуть бути більш дієвими в письмовій формі.

Комунікативний процес подано на рис. 1.

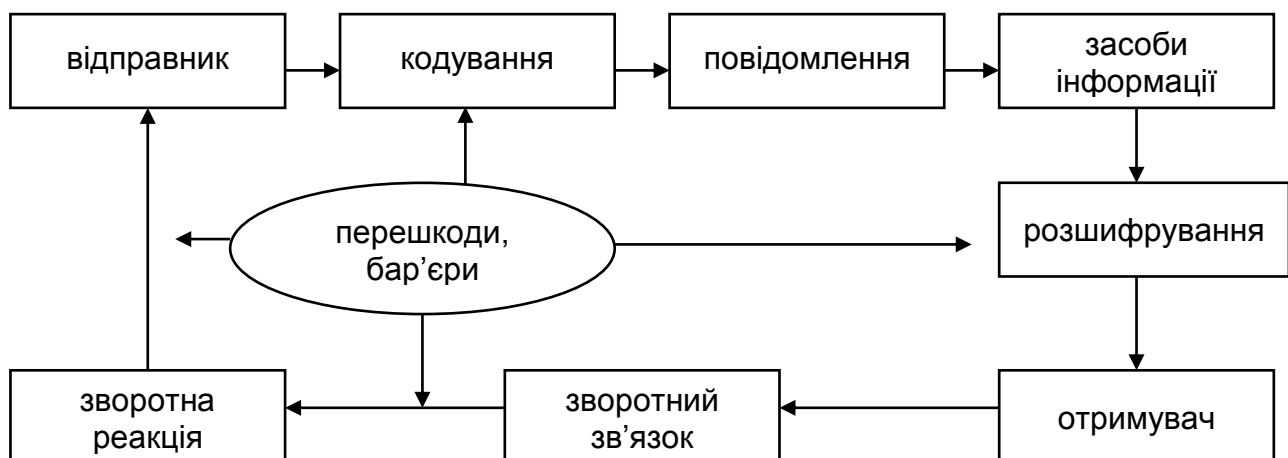


Рис. 1. Комунікативний процес

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

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

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

Люди користуються письмовою комунікацією рідше, на відміну від усної. Але з появою електронної пошти важливість письмового спілкування значно зростає.

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

Існує денотативне й конотативне значення слів.

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

Але, крім цього, слова «батько» і «комунізм» мають емоційне забарвлення, тобто несуть особливий зміст, якого словникове визначення не може розкрити повністю. У визначенні денотативного та конотативного

значення слова ви можете зіткнутися з деякими проблемами. Багато слів мають не одне, а кілька значень; інші в повсякденному вжитку набувають нових значень. Найчастіше тільки контекст допомагає зрозуміти, що означало те або інше вжите в розмові слово.

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

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

невербальні сигнали дозволяють зрозуміти дійсні почуття та думки співрозмовника;

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

Особливо важливими невербальні сигнали є тому, що вони спонтанні, несвідомі та, на відміну від слів, завжди щирі.

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

Невербальне спілкування містить п'ять підсистем.

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

Зони ризиків у передаванні інформації:

1. Неправильно визначено цільову аудиторію.
2. Неправильно проведено кодування інформації.
3. Неправильно вибрано засіб передавання.
4. Не враховано вплив бар'єрів, перешкод і шумів під час передавання та приймання інформації.

Якість приймання-передавання інформації має певне значення для якості роботи.

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

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

Вправа «Пантоміма».

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

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

Мета вашої участі – розкриття ваших акторських талантів.

Завдання – оцінювання результату передавання-приймання невербальної інформації.

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

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

Стоп!

Які відчуття?

Дискусія

Що, на вашу думку, відбулося в процесі передавання інформації?

Назва заняття: бізнес-комунікації організацій.

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

Тривалість: 90 хв.

Мозковий штурм

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

Найважливіші формулювання фіксують на дошці.

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

Цілі маркетингових комунікацій мають бути пов'язаними із загальними цілями та завданнями маркетингу. Розрізняють головні та підлеглі цілі маркетингових комунікацій.

Головними цілями є формування попиту та стимулювання збуту.

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

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

Цілі комунікаційної діяльності підприємства подано на рис. 2.

Серед багатьох складових успішної концепції процесу комунікації головними є такі.

1. *Довіра.* Спілкування має відбуватися в атмосфері довіри, а це залежить від джерела інформації. Комунікатор (інформатор) має демонструвати, що ним рухає твердий намір бути корисним тому, на кого спрямовано інформацію. Отримувач інформації має вірити інформатору та вважати його експертом з викладених питань.

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

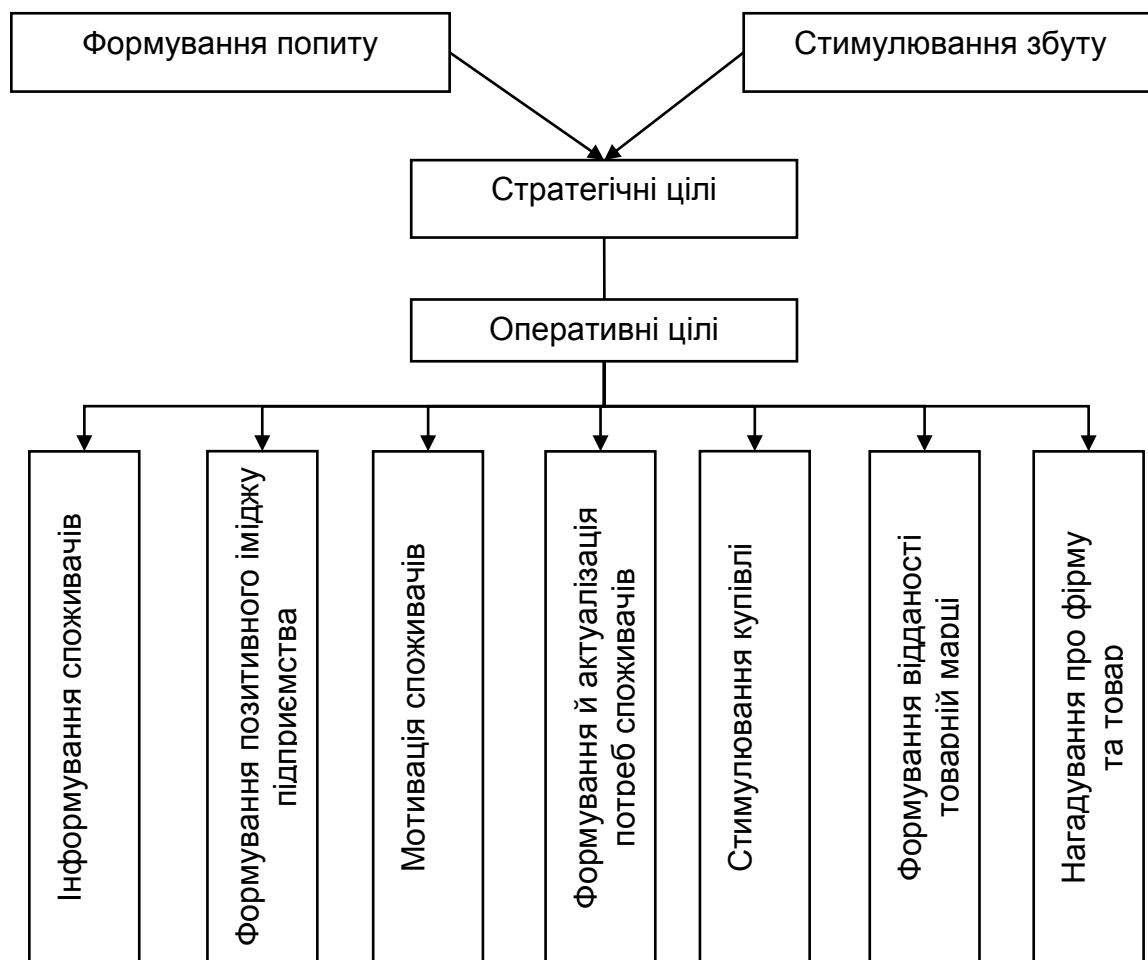


Рис. 2. Цілі комунікаційної діяльності підприємства

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

4. *Зрозумілість* – необхідний елемент звернення, тому що його потрібно скласти в доступній формі, зрозумілій і для джерела, і для отримувача.

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

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

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

Вправа «Телефакс».

Мета: проробити вміння активного слухання.

Тривалість: 45 хв.

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

Група розподіляється на команди. Усі сідають одне за одним на стільці (спинки стільців треба повернути убік). Перший у ряді гравець отримує чистий аркуш паперу й олівець, останній – картку з рисунком (її не має бачити ніхто). Кожна команда зараз буде працювати, як телефакс. Члени команди намагаються якнайшвидше та найточніше переправити повідомлення. Це повідомлення – просте зображення предмета, який рисують вказівним пальцем на спині того, хто сидить попереду. Гравці не мають переговорюватися між собою. Коли «повідомлення» дійде до першого члена команди, він зображує на аркуші паперу предмет, який, як йому здається, рисували на його спині, і кричить «Готово!». Після цього можна порівняти обидва рисунки.

Дискусія

Чи злагоджено працювала команда? Як можна було підвищити ефективність роботи? Чому швидкість, із якою команди виконували завдання, була різною?

Назва заняття: поняття концептуальної цільової аудиторії.

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

Тривалість: 75 хв.

Вправа «Оголошення».

Аудиторія розподіляється на підгрупи з трьох осіб.

Слухачам видають картки, на яких зазначено види діяльності: репетиторство з математики, гувернерство (послуги няньки), консультування, навчання іноземної мови, організація туристичних поїздок, послуги з ведення домашнього господарства.

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

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

Дискусія

1. Яке із поданих оголошень було, на ваш погляд, найбільш оригінальним? Чому?
2. Що було покладено вами в основу змісту кожного оголошення?
3. Зміст якого оголошення найбільш повно відповідає вашому уявленню про цільову аудиторію?

Мінілекція «Ключові характеристики цільової аудиторії».

Цільова аудиторія – це люди, які з найбільшою ймовірністю куплять рекламований товар або скористаються пропонованою послугою. Перед плануванням рекламної кампанії одним із найважливіших завдань є визначення цільової аудиторії, написання «портрета» споживача. Основними характеристиками є стать, вік і розмір доходу. У подальшому цільову аудиторію можна визначати і за соціальним станом, способом життя, звичками, інтересами та іншими чинниками, кількість і види яких залежать від специфіки рекламованого товару або послуги.

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

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

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

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

прихильність – цільова аудиторія, знаючи товар, може виявляти щодо нього негативні чи позитивні почуття. У разі негативного результату фірмою буде визначено рекламну політику, спрямовану на зміну ставлення споживача до фірми чи її послуг;

перевага – цільова група може виявити прихильність до товару, але не віддавати йому переваги перед іншими. У цьому разі комунікатор

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

переконаність – цільова аудиторія може виявити перевагу конкретному товару, але не бути переконаною в необхідності його придбання. Завдання реклами – сформувати переконаність у тому, що придбання цього товару є найбільш правильним вибором;

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

Особливості цільової аудиторії «бізнес для бізнесу» B2B.

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

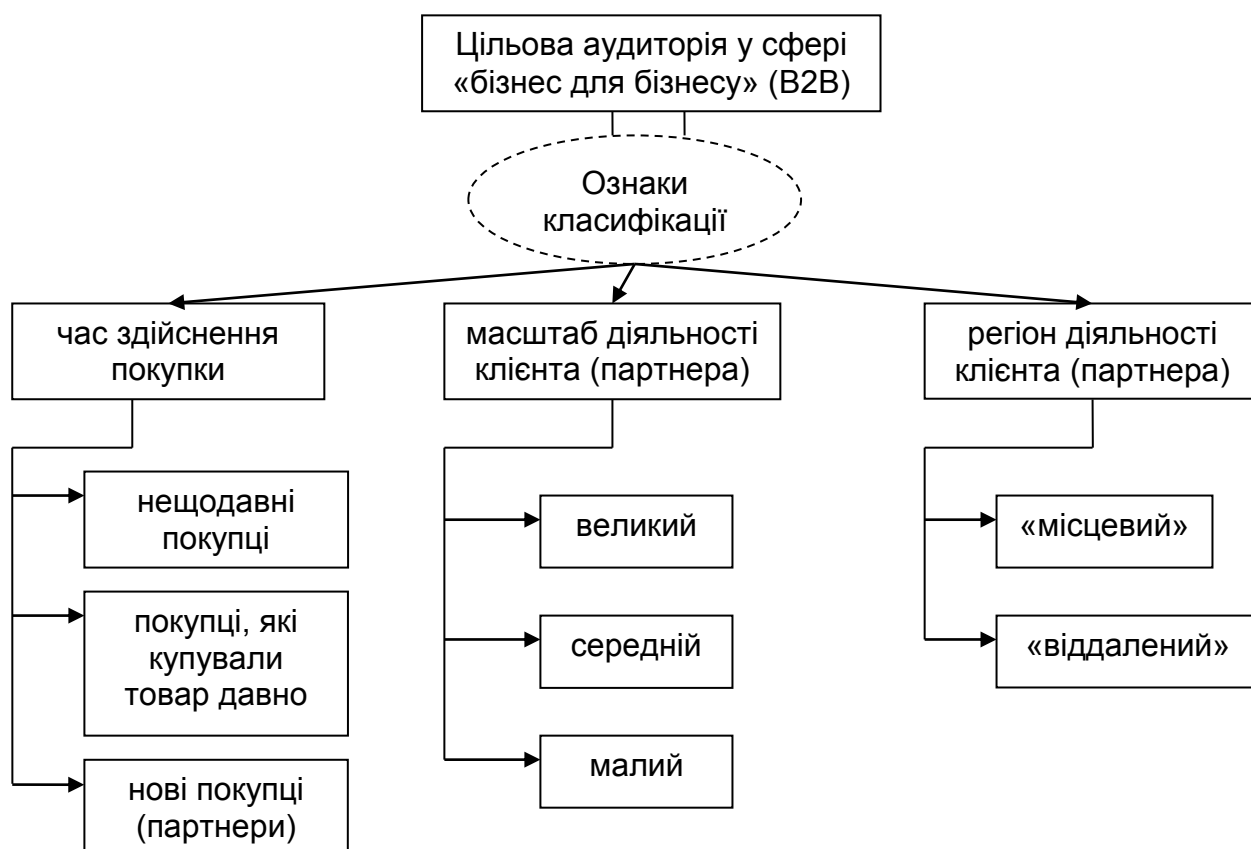


Рис. 3. Цільова аудиторія у сфері «бізнес для бізнесу» (B2B)

Основні мотиви поведінки споживача

У найбільш загальному вигляді мотив можна розглядати як внутрішній психологічний стан, що рухає особистістю. В основу мотиву закладено мету, досягнення якої пов'язане із задоволенням певних потреб. Інакше кажучи, мотив є двигуном людських вчинків і поведінки загалом.

Вивчення мотивації під час розроблення рекламних засобів здійснюють для того, щоб виявити основні настанови потенційного покупця, визначити зміст вчинків (і насамперед – купівель). Деякі настанови перебувають у глибині підсвідомості, тому їх можна визначити тільки за допомогою проведеного психологами аналізу непрямих опитувань споживачів. Маючи інформацію про мотивацію, розробники рекламного звернення можуть підсилити інтенсивність позитивної мотивації та знизити дії настанов, які перешкоджають купівлі.

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

Деякі автори виокремлюють ще мотив самозадоволення.

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

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

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

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

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

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

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

2.2. *Мотив страху.* Незважаючи на те, що його використання суттєво обмежене Міжнародним кодексом рекламної практики, мотив страху використовують у рекламі «поліцейських» замків, пристроїв проти викрадення, засобів особистої гігієни, а також в антирекламі (боротьба з курінням, споживанням наркотиків, алкоголізмом, СНІДом тощо). Однією з найважливіших сфер застосування цього мотиву є соціальна реклама.

2.3. *Мотив значущості й самореалізації* ґрунтується на природному бажанні людини мати визнання свого оточення, підвищити свій соціальний статус, домогтися певного іміджу тощо.

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

2.5. *Мотив відкриття* експлуатує такі якості людини, як цікавість і прагнення до новизни. У рекламі його реалізують з використанням таких закликів: «Відкрийте для себе ...», «Тільки спробуйте – і не пошкодуєте», «Відчуйте відмінність ...» тощо.

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

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

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

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

3. **Моральні й соціальні мотиви** апелюють до почуття справедливості та порядності. Досить часто в рекламних зверненнях підкреслюють потребу розв'язання таких гострих соціальних проблем, як захист навколишнього середовища, охорона правопорядку тощо.

3.1. *Мотив справедливості* використовують у рекламі благодійних фондів, громадських організацій, політичних кампаній.

3.2. *Мотив захисту навколишнього середовища* у зв'язку із загостренням цієї проблеми, використовують нині багато фірм.

3.3. *Мотив порядності* ґрунтується на основних моральних цінностях: чесності, доброті, охайності та ін. Темою рекламного звернення може стати, наприклад, підтримання чистоти в місті, потреба вчасно сплачувати податки тощо.

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

3.5. *Мотив жалю* визначається співчуттям людини горю або гострим проблемам оточуючих. Його широко використовують у рекламі громадських організацій (наприклад, деяких акцій Товариства Червоного Хреста, Армії Порятунку), різноманітних благодійних фондів.

Переконання споживача – основа змісту комунікативного повідомлення.

Робота в підгрупах

Групі пропонують виконати ситуаційні завдання. Група розподіляється на три підгрупи.

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

Кейс «Стрибки у висоту»

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

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

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

У Харкові заплановано відкриття фітнес-центру для занять на професійному батуті – «Батут-сіті». Центр планує набирати групи не більш

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

Фітнес-центр «Батут-сіті» планує продавати абонементи на вісім групових занять на місяць. Цикл ранкових годинних тренувань коштує 220 грн, денних – 300 грн, вечірніх – 370 грн. Також планують надавати недорого програму «Вільний політ», яка передбачає разове відвідування за 40 грн за годину без тренера. Один урок із тренером коштуватиме 60 грн за годину вдень і 80 грн увечері.

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

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

Кейс «McDonalds для автомобіля»

Компанія «Прайм девелопмент» розбудовує новий формат експрес-обслуговування автомобілів. На станції *Super Express* можна за п'ять хвилин помити машину, за п'ятнадцять хвилин – поміняти моторне і трансмісійне мастило та купити всі необхідні витратні матеріали. Послуг із ремонту авто не передбачено.

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

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

Проте кількість клієнтів першої станції експрес-обслуговування, відкритої в лютому 2014 р., поки на 40 % нижча, ніж планували.

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

Автомобілі на *Super Express* обслуговують дві зміни співробітників по дванадцять осіб (вісім – на мийці, чотири – на заміні мастила). Усі операції здійснюють конвеєрним методом, але перед миттям автомобіль обробляють вручну – змивають важкодоступні забруднення. Вручну виконують і остаточне сушіння автомобіля.

Під час заміни мастила й інших рідин автомобіль обслуговують одразу два майстри. У результаті середній час роботи становить 15 хв (тоді як на звичайній станції цей процес займає від 40 хв до години). Під час заміни рідин безкоштовно виконують експрес-діагностику автомобіля (ця послуга називається «Чисті руки»). Проводять візуальний огляд підвіски, оцінюють рівень усіх технологічних рідин, зокрема в гідропідсилювачі керма, перевіряють роботу ламп, а також наповнюють бачок омивача.

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

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

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

З огляду на досвід станцій у США, комплекс має залучати від 0,5 до 1 % автомобілістів, які проїждять повз нього. Його розрахункова потужність – 300 клієнтів на миття машин і 50 – на заміну мастила.

Кейс «Пересушений залишок»

Сублімація – висушування продуктів у температурному режимі, що дозволяє зберегти їхні корисні властивості. Продукти спочатку швидко, у «шоковому» режимі, заморожують, а потім розміщують у субліматорі, де шляхом вакуумного сушіння кристали льоду, що в них містяться, переходять відразу в газоподібний стан, минаючи рідку стадію. Звичайне сушіння відбувається за температури понад 100 °С. Сублімати зберігають до 95 % корисних властивостей і не накопичують радіацію. Виглядають вони непрезентабельно – порошок або гранули, але після насичення вологою відновлюють вихідний смак, вигляд і навіть колір. Вага сублімованих виробів мізерно мала: у середньому в шість – сім разів менша, ніж у вихідних продуктів, а зберігаються вони від двох до п'яти років. При цьому якщо асортимент продуктів, які можна висушити звичайним способом, вузький (наприклад, вершкове масло за такої технології просто розтане), то сублімувати можна майже все. Ці властивості роблять сублімати незамінними для туристів, військових і навіть для космонавтів.

Собівартість сублімованих продуктів помітно вища, ніж звичайних сушених: на 1 кг готового продукту витрачають 10 – 12 кг сировини, тому виготовлення одного кілограма коштує 250 – 300 грн. Отже, виходить, що, наприклад, звичайне сухе молоко коштує 35 грн за кілограм, а сублімоване – 400.

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

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

Уявіть, що компанія «Галактика» – єдиний на сьогодні виробник субліматів. В асортименті сублімованих продуктів: супи, другі страви, омлети з різноманітними наповнювачами. Вівсяні каші швидкого приготування виробляють із десятками начинок, зокрема з незвичайними для «моментальних» каш – брусницею, ожиною або морошкою. Налагоджено виготовлення індивідуальних сухих пайків: в одному наборі вагою менше ніж 400 г міститься денне меню разом із напоями та десертом.

Основну частку продукції виготовляють під замовлення. Приблизно 25 % продукції – для армії (військовим постачають сублімовані молочні продукти: масло, сметану, сир звичайний та плавлений, молочний напій); ще приблизно 70 % – сировина для інших виробників продуктів швидкого приготування. Унікальний асортимент готових блюд, розроблений у «Галактиці», – тільки 5 % обсягу виробництва.

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

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

Завдання: кожна підгрупа має сформувати ключові характеристики цільової аудиторії для зазначених підприємств; визначити основні мотиви, що спонукають споживачів купувати продукт вашого підприємства.

На виконання завдання відведено 45 хв. Оформлення потрібно виконати у форматі опису результатів, придатному для презентації.

Дискусія за результатами.

День другий

Назва заняття: інструменти маркетингових комунікацій.

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

Тривалість: 280 хв.

Вправа-розминка «Говіркі руки».

Мета: набути нового досвіду спілкування (невербального); звернути увагу на почуття, що виникають у результаті доторкань, фізичного контакту з партнером; посилити довіру до членів тренінгової групи.

Тривалість: 20 хв.

Інструкція від тренера-викладача.

«Для проведення розминки ми створимо два кола, ставши обличчям одне до одного. Будемо спілкуватися в парах мовчки, тільки за допомогою рук. Я буду говорити, що потрібно передати партнерові, а ви маєте передати це тільки руками, не говорячи ні слова. Потім я скажу: «Зовнішнє коло – крок вправо». І ті, хто стоїть у зовнішньому колі, зроблять крок вправо – так у нас утворяться нові пари. Я поясню нове завдання.

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

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

Після розминки учасники обмінюються враженнями.

Дискусія

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

Вправа «Взаєморозуміння».

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

Тривалість: 20 хв.

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

Загальну якість продукції зазвичай визначають як задоволення потреб і очікувань клієнтів. Іноді очікування клієнтів не є розумними, що вони не знають умов, у яких фірма виконує свою роботу.

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

Процедура.

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

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

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

Дискусія

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

Робота в підгрупах (кейси)

Інструкція від тренера-викладача.

«Використовуючи вихідні дані кейс-історій, розглянутих у перший день, а також результати ваших напрацювань щодо формування профілю цільової аудиторії для конкретного підприємства, сформууйте перелік конкретних інструментів маркетингових комунікацій для підприємств за кейсами.

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

Час на виконання завдання – 30 хв. Результати роботи слід подати у формі опису, придатній для презентації перед аудиторією.

Дискусія за результатами.

Тривалість: 90 хв.

У подальшому кожен учасник має запропонувати три латеральні бізнес-ідеї для тієї організації, кейс якої було розглянуто в попередньому завданні.

Вправа «Реклама».

Мета: оволодіти активним стилем спілкування і сформувати в групі стосунки партнерства; розвинути самостійність, творчий підхід до завдання; сформувати здатність переконувати – навички, необхідні для ефективної комунікації.

Ресурси: аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери.

Тривалість: 20 хв.

Хід виконання вправи

Група розподіляється на пари. Тренер пояснює завдання.

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

Як відбуватиметься прийняття? Ви розподілилися на пари, у якій один – член клубу, інший – претендент на членство. Кожний із претендентів подумає кілька хвилин і розповість своєму партнеру про одну зі своїх позитивних якостей. Це може бути будь-що, але визначальне у вашій особистості. Член клубу висловлює партнеру свою думку про ту якість, яка виокремлює його серед інших людей і дозволяє претендувати на прийняття до клубу. Після того, як ви поділилися одне з одним інформацією, вам потрібно поміркувати над тим, яким чином відрекомендувати перед членами клубу вашого товариша.

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

Жанр рекламного виступу не регламентовано. Усе, чим багата ваша фантазія, може виявитися вдалим. Подбайте лише про те, щоб вибрана

форма максимально відбивала зміст вашої вистави. Ще одна важлива деталь: розповідаючи про переваги людини, не забудьте назвати її ім'я!

За 20 хвилин відбудуться загальні збори членів клубу для обговорення кандидатів».

Протягом підготовчого періоду тренер проводить роботу з учасниками, переходячи від пари до пари, стимулюючи роботу над рекламою. Іноді може порадити, яка форма буде найбільш актуальною для розповіді про ті або інші якості. Втручання та підтримка будуть потрібні навіть на більш ранньому етапі, коли учасники пари розповідають одне одному про свої переваги.

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

«Увага, оголошуємо хвилинну готовність! Прохання всім зібратися в залі клубу на церемонію знайомства з претендентами!

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

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

Назва заняття: вправа «Клубок».

Мета: повторити теми, розглянуті протягом тренінгу; подякувати учасникам; висловити їм приємні побажання після завершення роботи.

Тривалість: 5 – 10 хв.

Ресурси: клубок ниток.

Інструкція групі

Учасники сидять у колі. Ведучий дає завдання.

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

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

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

Частина 2. Побудова організаційної структури підприємства

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Побудова організаційної структури підприємства».

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

Завдання тренінгу:

систематизація знань стосовно видів організаційних структур підприємства;

набуття навичок визначення критеріїв для вибору оптимальної організаційної структури підприємства;

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

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

День перший

Назва заняття: «Сутність та види організаційних структур підприємства».

Мета: розуміння групою основних особливостей формування організаційних структур підприємства.

Тривалість: 45 хв.

Мінілекція «Види організаційних структур підприємства».

Організаційна структура управління – це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарату управління. Цілі організації визначають вибір її організаційної структури, яка має адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і бути оптимальною щодо вибору відповідних можливостей і ресурсів.

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

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

число лінійних і функціональних ланок кожного рівня;

функції кожної ланки всіх рівнів;

підпорядкованість між ланками.

У структурі управління виокремлюють такі елементи:

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

2. *Рівні (ступені)* – сукупність ланок управління, що займають певну сходинку в системі управління. Сходинки управління перебувають у вертикальній залежності та підпорядковані одна одній: менеджери вищої ланки ухвалюють рішення, які конкретизують і доводять до нижчих ланок.

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

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

Є такі види організаційних структур:

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

а) лінійна, яка характеризується тим, що кожний виробничий або управлінський підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передають по ланцюжку «зверху вниз», є обов'язковими для всіх нижніх ланок. Сам керівник так само підпорядкований вищому керівнику;

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

в) лінійно-функціональна, яка є синтезом лінійної та функціональної структур. При цьому лінійний керівник може формувати осередки (бюро, групи), які є професійними радниками з певних функціональних проблем і завдань;

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

ґ) дивізійна організаційна структура управління. У межах цієї структури функціонує кілька виробництв, що спеціалізуються на певному виді продукції або діяльності і володіють відносною самостійністю в ухваленні рішень. Вони підпорядковані вищому органу, який координує їхню діяльність.

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

а) матрична, яку створюють для реалізації програми на час її реалізації. Матричні структури мають швидко адаптуватися до змін, що відбуваються, тобто бути гнучкими. У такій структурі призначають керівника

проекту, який формує колектив для виконання всього комплексу робіт (від виникнення ідеї до реалізації продукту);

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

У процесі формування організаційної структури підприємства потрібно враховувати таке поняття, як *норма керованості* (діапазон контролю). Це кількість працівників, якими може ефективно управляти керівник: верхній рівень управління – 3 – 5 осіб; середній – 10 – 12 осіб; нижчий – 25 – 30 осіб.

Вправа «Вибір оптимальної організаційної структури».

Мета: формування навичок складання організаційних структур підприємства.

Тривалість: 60 хв.

Група розподіляється на декілька підгруп із 3 – 4 осіб.

Слухачам видають картки, на яких зазначено назви функціональних підрозділів підприємства та основних посад. Протягом 20 хв кожна підгрупа має скласти організаційну структуру підприємства, використовуючи отримані картки.

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

Учасники підгрупи можуть висловити свою думку щодо потреби введення додаткових посад або підрозділів на підприємстві, чи, навпаки, про скасування або об'єднання посад і підрозділів.

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

Вправа «Повітряна куля».

Мета: формування навичок визначення ключових посадових осіб в організаційній структурі підприємства, а також навичок роботи в колективі та в ухваленні групових рішень.

Тривалість: 60 хв.

Група розподіляється на декілька підгруп з 8 – 10 осіб. Одну особу вибирають експертом.

Кожному учаснику підгрупи видають картку, на якій зазначено посаду (наприклад, генеральний директор, головний бухгалтер, заступник директора з виробництва, заступник директора зі збуту тощо). Пропонують уявити, що підприємство – це так звана повітряна куля, а співробітники підприємства – члени одного екіпажу на повітряній кулі. Куля починає падати, і залишається зовсім небагато часу до того моменту, коли вона впаде в море. Щоб цього не сталося, хтось має вистрибнути з кошика.

Протягом 20 хв підгрупа має ухвалити спільне рішення про те, хто вистрибне з кошика, зважаючи на те, хто буде менш корисним для ефективної діяльності підприємства.

Протягом 10 хв кожна підгрупа презентує результати перед аудиторією. Аудиторія може ставити будь-які запитання щодо вибраної «зайвої» посади.

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

Вправа «Шукаю менеджера».

Мета: формування навичок складання оголошення про прийняття на роботу.

Тривалість: 15 хв.

Група розподіляється на декілька підгруп із 3 – 4 осіб.

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

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

Дискусія:

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

День другий

Вправа «Розподіл окладів в організації».

Мета: діагностика мотивувальних чинників, робота в команді.

Тривалість: 120 хвилин.

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

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

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

Далі учасники тренінгу розподіляються на дві групи.

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

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

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

Під час розподілу фонду заробітної плати кожен з учасників має розмірковувати та виносити судження з урахуванням тієї посади, яку він обіймає в організації відповідно до картки, отриманої на початку вправи.

Дискусія

1. До якого виду організаційних структур належить отримана структура?

2. Чи можливо скласти іншу організаційну структуру, використовуючи ті самі картки-посади?

3. Чи потрібно додати або прибрати якусь із посад для отримання більш ефективної організаційної структури підприємства?

4. Чи задоволені ви тим окладом, який призначили вам члени вашої підгрупи?

5. Чи задоволені ви тим окладом, який призначили вам члени іншої підгрупи?

6. Яку роль ви виконували під час виконання цієї вправи?

7. Чи відрізняються розміри окладів, сформовані кожною з підгруп? Чим це можна пояснити?

Вправа «Штучний інтелект».

Мета: формулювати пропозиції, надавати аргументи й обґрунтовувати отримані висновки; уміння працювати у групі.

Тривалість: 20 хв.

У межах стартап-проєкту було розроблено програму, яка допомагає ухвалювати рішення про доцільність відкриття кафе чи магазину в тому чи іншому місці. Хто краще ухвалює такі рішення – штучний інтелект чи людський мозок?

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

Протягом 10 хв підгрупи презентують результати своєї роботи.

Вправа «Зіпсований телефон».

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

Тривалість: 45 хв.

У вправі беруть участь 7 – 8 осіб за власним бажанням або визначені тренером. Їхнім завданням буде приймання та передавання інформації.

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

Варіант тексту: «Валерій Степанович поїхав о 10:00, не дочекавшись вас, і попросив передати вам, що якщо він не повернеться до обіду, а це залежатиме від того, скільки часу він пробуде на нараді в обладміністрації, то нараду о 15:30 потрібно проводити без нього. Головувати на нараді має директор із виробництва Петро Вікторович. Необхідно обговорити питання купівлі нового обладнання, що дозволяє здійснювати цифровий друк замість аналогового. Також на нараді треба не забути оголосити, що всі співробітники можуть пройти вакцинацію в мобільному пункті, який працюватиме у кімнаті 7 із 9:00 щодня до 2 березня».

Дискусія

1. Яка інформація в тексті була найбільш важливою? Проранжуйте отриману інформацію.

2. Яких основних помилок припустилися учасники? Яку інформацію було втрачено? Яку спотворено? Яку доповнено?

3. Як можна знизити кількість помилок під час передавання інформації? Як це реалізувати на підприємстві?

Частина 3. Складання алгоритму дій

Цілепокладання

Назва тренінгу: «Складання алгоритму дій».

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

Завдання тренінгу:

систематизація знань щодо сутності та особливостей складання алгоритмів дій;

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

Вправа: «Управлінський алгоритм».

Мета: розроблення алгоритму виконання управлінських завдань, набуття практичних навичок колективного ухвалення рішень.

Тривалість: 30 хв.

Мінілекція «Сутність і особливості складання алгоритмів».

Будь-яка людина постійно виконує різні завдання – від найпростіших і добре відомих до дуже складних. Для більшості з них визначено певні правила (інструкції, розпорядження), які пояснюють виконавцю, як виконувати завдання. Ці правила людина може вивчити заздалегідь чи сформулювати самостійно в процесі виконання. Чим точніше й однозначніше будуть описані правила виконання завдань, тим швидше людина оволодіє ними та ефективніше їх застосовуватиме. Такі правила називають алгоритмами.

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

Результат виконання алгоритму безпосередньо залежить від вихідних даних, тобто той самий алгоритм за умови різних вихідних даних дасть різні результати. Водночас, якщо тому самому алгоритму передати

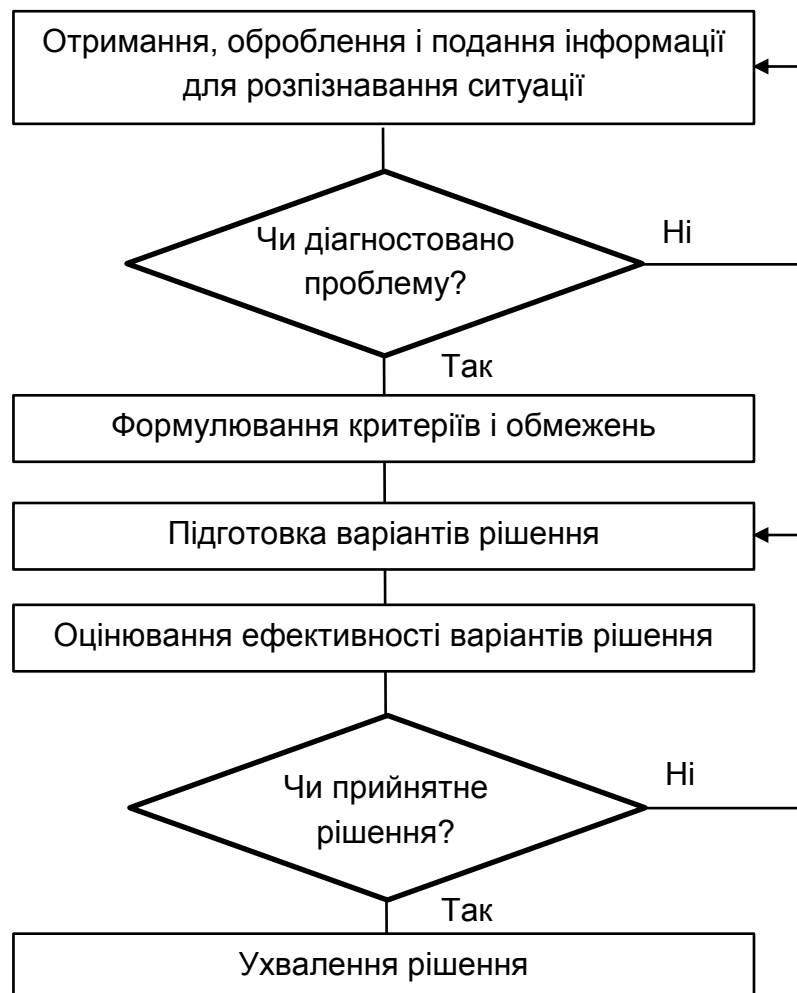
кілька разів ті самі дані, він має стільки ж разів видати той самий результат.

Виокремлюють алгоритми:

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

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

У процесі формування управлінських рішень і в роботі менеджерів на основними є саме управлінські алгоритми. Приклад алгоритму ухвалення управлінського рішення наведено на рис. 4.



**Рис. 4. Приклад алгоритму
ухвалення управлінського рішення**

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

Вправа «Алгоритм розв’язання управлінських проблем».

Мета: розуміння алгоритму ухвалення управлінського рішення.

Тривалість: 15 хв.

Потрібно проставити в графі «Оцінка» табл. 2 етапи формування управлінського ухвалення проблем у правильному порядку, зазначивши правильний, на ваш погляд, порядковий номер для кожного етапу.

Таблиця 2

Етапи ухвалення управлінського рішення

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

Вправа «Алгоритм дій».

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

Тривалість: 120 хв.

Учасників тренінгу розподіляють на підгрупи по 3 – 5 осіб. Кожній підгрупі пропонують найпростішу побутову ситуацію (наприклад, приготувати каву чи бутерброд), для якої потрібно скласти алгоритм дій, щоб отримати бажаний результат. Алгоритм не має бути перевантаженим зайвими блоками, що свідчить про наявність зайвих дій, які не дозволяють оперативно досягти результатів.

Результати сформованого алгоритму дій оформлюють на папері у вигляді блок-схеми. Також члени підгрупи мають визначити, які предмети будуть задіяні під час виконання алгоритму, і написати їхні назви на спеціальних картках. Наприклад, для приготування кави потрібно мати чашку, чайник, каву, цукор тощо. Основною умовою при цьому є те, що всі ці предмети мають бути наявними в блоках сформованого алгоритму.

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

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

Дискусія

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

Вправа «Відповідальний співробітник».

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

Тривалість: 45 хв.

Виконання цієї вправи пов'язано з результатами попереднього тренінгу «Побудова організаційної структури підприємства». Учасників знову розподіляють на підгрупи, у яких вони працювали на попередньому тренінгу. Їм потрібно скласти алгоритм розв'язання будь-якої типової ситуації на підприємстві, наприклад, нарахування премії, оброблення запиту клієнта, відвантаження товару тощо.

Поряд із кожним блоком алгоритму слід зазначити посади, які будуть задіяні у його виконанні, тобто вказати відповідальних співробітників.

Поміркуйте, як кожний із визначених відповідальних співробітників буде дізнаватися про необхідність виконання ним певних дій і звітувати про це. Тобто поміркуйте, яким чином можна організувати обмін інформацією на підприємстві.

Дискусія

1. Чи достатньо посад на підприємстві для розв'язання вибраної типової ситуації? Чи потрібно додати до організаційної структури якісь посади? Які саме?

2. Чи є блоки алгоритму, для яких було визначено декілька відповідальних співробітників? Чи можливо розділити такий блок на декілька операцій, щоб для кожної був тільки один відповідальний співробітник?

Подання звіту з тренінгу. Оцінювання результатів тренінгу

Здобувачі вищої освіти складають підсумковий звіт за результатами комплексного професійного тренінгу.

Вимоги до структури та змісту звіту:

ВСТУП, у якому має бути викладено тему, мету, завдання тренінгу.

РОЗДІЛ 1 – потрібно подати опис напрацьованих рішень одного із ситуаційних завдань (кейсів), розглянутих у частині 1 «Сучасні комунікативні технології» з обов'язковим обґрунтуванням, і латеральні ідеї для розглянутого бізнесу.

РОЗДІЛ 2 – слід подати організаційну структуру підприємства із ситуаційних завдань, розглянутих у частині 2 «Побудова організаційної структури підприємства», з обов'язковим обґрунтуванням принципів групування посад і підрозділів в один функціональний напрям. Також потрібно обґрунтувати необхідність введення додаткових посад на підприємстві або скасування наявних.

ВИСНОВКИ, що містять підсумки щодо набутих навичок і компетентностей.

Здобувач вищої освіти презентує викладені у звіті латеральні ідеї для розглянутого бізнесу та складену організаційну структуру підприємства. У групі відбувається обговорення пропозицій.

Оцінювання кожного звіту здійснюють відповідальні викладачі-тренери за даними звіту та результатами обговорення.

Підсумкову оцінку успішності здобувачів вищої освіти – учасників тренінгу визначають на основі інтегрального показника:

$$ПО = 33 \times 0,35 + 3Т \times 0,25 + АР \times 0,2 + ТВ \times 0,2,$$

де ПО – підсумкова оцінка з комплексного тренінгу;

33 – змістовність звіту з тренінгу;

3Т – захист звіту з тренінгу;

АР – активність роботи на тренінгових заняттях;

ТВ – дотримання термінів виконання та захисту звіту.

Максимальна оцінка за результатами комплексного тренінгу становить 100 балів.

Рекомендована література

Основна

1. Виноградова О. В. Управління лояльністю споживачів : навч. посіб. / О. В. Виноградова, Н. Б. Писар. – Київ : ДУТ, 2021. – 154 с.

2. Данилюк Т. І. Організаційне проєктування підприємства : конспект лекцій. – 2-ге вид. (відред. і допов.). – Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2017. – 84 с.

3. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. – Харків : Друкарня Мадрид, 2019. – 231 с.
4. Організаційне проектування: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / уклад. М. В. Шкробот, С. В. Салоїд. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с.
5. Телетов О. С. Рекламний менеджмент : підручник / О. С. Телетов. – Київ : Універ. кн., 2023. – 365 с.
6. Холод О. Комунікаційні технології : підручник / О. Холод. – Київ : Центр навч. літ., 2019. – 212 с.
7. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. для самост. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муринець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.
8. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. / В. М. Гриньова, М. І. Пасько, К. А. Заславська та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/10798>.

Додаткова

9. Велика О. Ю. Основні види та організаційні форми підприємств в Україні [Електронний ресурс] / О. Ю. Велика // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 3 (14). – С. 146–149. – Режим доступу : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/26.pdf.
10. Грузіна І. А. Формування комунікативної політики як невід'ємний елемент управління підприємством [Електронний ресурс] / І. А. Грузіна // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Харків, 30–31 березня 2017 р. – Харків : Вид. ФОП Панов А. М., 2017. – С. 44–47. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16897>.
11. Демченко В. Розвиток латерального мислення у здобувачів освіти як важливої складової креативного мислення [Електронний

ресурс] / В. Демченко // Нова педагогічна думка. – 2020. – Т. 104, № 4. – Режим доступу : <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-104-4-3-6>.

12. Міненко О. О. Дивергентне мислення як складова особистісно-професійних якостей управлінського консультанта / О. О. Міненко, І. В. Мамчур // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Психологія». – 2023. – Т. 34 (73), № 4. – С. 26–31. – Режим доступу : https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2023/5.pdf.

Інформаційні ресурси

13. Новини та статті про маркетинг і технології для бізнесу, стартапів і підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://marketer.ua/ua/>.

14. Прибуткові та перспективні 150 бізнес-ідей в Україні у 2024 році [Електронний ресурс] / Інвестиційний дайджест InVenture. – Режим доступу : <https://inventure.com.ua/uk/analytics/digest>.

Зміст

Вступ.....	3
Частина 1. Сучасні комунікативні технології.....	6
Частина 2. Побудова організаційної структури підприємства	27
Частина 3. Складання алгоритму дій	35
Подання звіту з тренінгу. Оцінювання результатів тренінгу	39
Рекомендована література.....	40
Основна	40
Додаткова	41
Інформаційні ресурси	42

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до комплексного професійного тренінгу
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Пасько** Марина Іванівна
Велика Олена Юріївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2024 р. Поз. № 40 ЕВ. Обсяг 44 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

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