

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
НА ОСНОВІ ТРЕНІНГІВ**

**Навчально-практичний посібник**

**Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015**

УДК 005(075)  
ББК 65.050я7  
М 97

Рецензенти: канд. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного університету будівництва та архітектури *Андрєєва Т. Є.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Української державної академії залізничного транспорту *Дикань В. В.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця *Лелєйко Т. І.*

**Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 9 від 30.03.2015 р.

**Авторський колектив:** докт. екон. наук, професор Гриньова В. М. – вступ; канд. екон. наук, доцент Пасько М. І. – тренінг 9; канд. екон. наук, доцент Заславська К. А. – тренінг 8; канд. екон. наук, викладач Петренко О. О. – тренінг 6; ст. викладач Яндола К. О. – тренінги 1 – 5, 7.

М 97 Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів : навчально-практичний посібник / В. М. Гриньова, М. І. Пасько, К. А. Заславська та ін. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с. (Укр. мов.)

ISBN 978-966-676-591-1

Подано методику проведення тематичних, комплексних та міждисциплінарних тренінгів, які можуть бути використані в навчальному процесі у підготовці менеджерів і які спрямовані на формування компетентностей відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" та спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" (за видами економічної діяльності).

**УДК 005(075)**  
**ББК 65.050я7**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2015  
© Гриньова В. М., Пасько М. І., Заславська К. А., Петренко О. О., Яндола К. О., 2015

**ISBN 978-966-676-591-1**

## Вступ

Сучасні умови формування, розвитку та функціонування підприємств встановлюють нові вимоги до підготовки фахівців з менеджменту. Одним з напрямів удосконалення навчального процесу майбутніх менеджерів є активне застосування сучасних організаційних форм навчання, а саме – тренінгу. У підготовці менеджерів слід орієнтуватися на вимоги ринку праці, забезпечити оволодіння такими знаннями, уміннями та навичками, які дозволять ефективно адаптуватися до професійної діяльності.

Традиційний навчальний процес передбачає застосування таких видів навчальних занять, як лекції, практичні, семінарські та лабораторні заняття. Комплексне застосування цих форм навчання допомагає формуванню базових знань, умінь і навичок в межах певного напрямку. Однак важливим є не тільки їх наявність, а здатність застосувати в практичній діяльності.

Максимально ефективно засвоєння матеріалу забезпечується лише в разі практичного опрацювання студентами певних дій.

У професійній діяльності менеджери стикаються з проблемами, які потребують миттєвого, нестандартного колегіального вирішення. Тому підготовка фахівців у сфері менеджменту вимагає застосування інтерактивних форм, які сприяють навчанню студентів через взаємодію та дають можливість активно застосовувати завдання, які відображують реальні виробничі ситуації.

Особливість застосування тренінгових технологій в підготовці менеджерів полягає в тому, що вони сприяють активній участі студента у розвитку власних знань, формуванні фахових навичок і компетентностей. Крім того, вони спонукають до: творчої активності (що є дуже важливою вимогою до сучасних менеджерів); міжособистісної взаємодії студентів у командній роботі (що також є одним із чинників успішного виконання функцій менеджера); пошуку необхідної інформації й аналітичного мислення (що є складовою успіху вироблення навичок щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації); вироблення у студентів практичних навичок щодо виконання індивідуальних завдань і прийняття індивідуальної відповідальності (що також важливо у прийнятті управлінських рішень), публічної презентації індивідуальних і колективних результатів.

У даному посібнику запропоновані тренінги за дисциплінами, які є нормативними у підготовці бакалаврів за напрямом 6.030601 "Менеджмент" та спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" (за видами економічної діяльності).

Дане навчальне видання включає методичні рекомендації з питань мотивації й організації як загальних функцій менеджменту, управління та лідерства, комунікації в менеджменті, методів менеджменту, тайм-менеджменту, сучасних технологій маркетингових комунікацій.

Наведені вправи, завдання та ділові ігри сприятимуть формуванню у студентів таких спеціальних професійних компетентностей, як:

- здатність вибудовувати комунікаційні процеси;

- здатність узагальнювати інформацію;

- здатність переконувати та формувати групу однодумців;

- здатність делегувати та розподіляти повноваження;

- здатність відокремлювати етапи прийняття рішень;

- здатність застосовувати різноманітні методи прийняття управлінських рішень;

- здатність розробляти альтернативні варіанти рішень,

- здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень;

- здатність планувати, організовувати та контролювати процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- здатність створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі шляхом безперервного навчання та розвитку персоналу;

- здатність працювати у колективі;

- здатність щодо оптимізації витрат часу для ефективного досягнення поставлених цілей та підвищення особистої та професійної ефективності.

- формування вміння формулювати творче завдання – креативний бриф і складати рекламний бриф;

- оволодіння технологією реклами в місцях продажу;

- здатність здійснювати вибір засобів Інтернет-реклами залежно від поставлених цілей та завдань фірми.

# 1. Тренінг "Ти – мені, я – тобі"

## Цілепокладання

**Назва тренінгу:** "Ти – мені, я – тобі".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Інформація та комунікації в менеджменті".

**Тривалість тренінгу:** 4 аудиторних години.

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо побудови комунікаційних процесів у системі менеджменту й оволодіння комунікаційними компетентностями.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: поглиблення знань щодо видів комунікацій та комунікаційних бар'єрів у системі менеджменту; формування вмінь і навичок формулювання, кодування та передавання інформації; формування вмінь налагоджувати зворотній зв'язок.

**Компетентності, що формуються:** здатність вибудовувати комунікаційні процеси.

Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, показана в табл. 1.

Структура тренінгу наведена в табл. 2.

## Опис вправ і завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** ознайомлення учасників з метою, завданнями та методикою проведення тренінгу, компетентностями, які будуть сформовані під час тренінгу.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Для проведення вступної частини тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію. Учасники тренінгу знайомляться з тематикою, обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюється мета та завдання, компетентності. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Ти – мені, я – тобі"

Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
Здатність вибудовувати комунікаційні процеси	Розуміння сутності комунікацій та комунікаційних процесів у менеджменті, знання сутності зворотного зв'язку, розуміння комунікаційних бар'єрів	Передавати інформацію, отримувати інформацію, налагоджувати зворотній зв'язок, згладжувати комунікаційні бар'єри, правильно обирати спосіб передавання інформації	Отримання та передавання інформації для особистого користування, застосування різноманітних каналів передавання інформації	Готовність до пошуку найбільш ефективних каналів передавання та отримання інформації	Здатність обирати найбільш ефективні канали передавання інформації	Готовність до самостійного пошуку інформації із застосуванням різноманітних джерел; відповідальність за достовірність, повноту, релевантність та зміст інформації, яка передається; відповідальність за обрані способи передавання інформації

## Структура тренінгу "Ти – мені, я – тобі"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	10 хв	Вступ	Формулювання актуальності, мети та завдання тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей, узгодження та прийняття графіку роботи
	10 хв	Знайомство, оцінювання рівня поінформованості	Знайомство з учасниками, оцінювання рівня поінформованості	Коло "Знайомство"	М'яч	Знайомство з групою учасників, виявлення рівня розуміння сутності комунікаційних процесів в менеджменті
	5 хв	Правила	Установлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
Основний	15 хв	Актуалізація проблеми	Комунікації в менеджменті та їх види	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Розуміння сутності комунікацій в менеджменті, вміння відокремлювати горизонтальні та вертикальні комунікації

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
<p style="text-align: center;">8</p> <p style="text-align: center;">Основний</p>	10 хв	Створення дружньої атмосфери	Створення позитивної невимушеної робочої атмосфери тренінгу, розуміння важливості уважно слухати у ході передавання інформації	Вправа "Почуй свого"	Картки із зображенням тварин	Формування позитивного настрою, відпрацювати вміння уважно слухати
	20 хв	Актуалізація проблеми, розвиток практичних навичок	Демонстрація необхідності встановлення зворотного зв'язку у передавання інформації	Вправа "Зворотний зв'язок"	Картка із зображенням геометричних фігур	Формування вміння передавати інформацію, слухати та сприймати інформацію, усвідомлення важливості зворотного зв'язку у комунікаційних процесах
	20 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Складання переліку комунікаційних бар'єрів	Дискусія "Чому незрозуміло?"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Узагальнення існуючих комунікаційних бар'єрів, вміння їх уникати та згладжувати
	5 хв	Зняття напруженості, переключення уваги	Створення позитивної атмосфери, переключення уваги	Вправа "Молекули"	–	Переключення уваги, створення атмосфери взаємодії та співпраці у колективі



Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Основний	70 хв	Розвиток практичних навичок	Передавання інформації	Вправа "Почуй та передай іншому"	Відеокамера, ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формування вміння передавати інформацію, слухати співрозмовника, встановлювати зворотний зв'язок
Завершальний	15 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків, видача завдань для самостійної роботи	Коло "Що важливо в організації та реалізації комунікаційних процесів у менеджменті"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Підбиття підсумків, реалізація зворотного зв'язку, формування основних правил для побудови ефективного комунікаційного процесу

**Назва:** Коло "Знайомство".

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу та визначення сутності комунікаційних процесів.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** м'яч.

Учасники тренінгу стають у коло. Той, у кого в руках опиняється м'яч, повинен назвати своє ім'я, відповісти на запитання: "Яку роль відіграють комунікації в менеджменті?" – та передати м'яч іншому учаснику.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує встановити правила проведення тренінгу.

**Назва:** Міні-лекція "Комунікації в менеджменті та їх види".

**Мета:** засвоєння сутності комунікацій у менеджменті, їх відмінність від комунікацій в інших сферах, особливості горизонтальних і вертикальних комунікацій.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач у стислій формі знайомить аудиторію з питаннями щодо заданої тематики.

**Назва:** Вправа "Почуй свого".

**Мета:** створення позитивного настрою, демонстрація важливості вміння уважно слухати під час здійснення комунікацій.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** картки із зображенням тварин.

Учасники тренінгу утворюють напівколо й отримують картки із зображенням тварин. Те саме зображення повинні отримати відразу два або більше учасників. Тренер-викладач просить учасників заплющити очі та відтворити звук тварини, зображеної на їх картках. Потім тренер-викладач дозволяє відкрити очі. Завдання учасників – знайти свою пару та за командою тренера утворити пари чи групи.

Наприкінці вправи обговорити, з якими проблемами стикались під час виконання завдання, які бар'єри виникали в процесі "спілкування".

**Назва:** Вправа "Зворотний зв'язок".

**Мета:** усвідомлення необхідності зворотного зв'язку під час передавання інформації.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** картка із зображенням геометричних фігур у просторі.

Тренер-викладач обирає одного з учасників і призначає його ведучим. Отримавши картку із зображенням геометричних фігур, ведучий повинен відвернутися від аудиторії й описати те, що зображено на картці. Перед аудиторією ставиться завдання – зі слів ведучого максимально точно відтворити зображення. Аудиторії забороняється спілкуватися між собою та ставити запитання ведучому. Після того як ведучий завершив пояснення, порівнюються малюнки учасників тренінгу із малюнком на картці.

Потім обговорюються складності, які виникли під час виконання завдання та робиться висновок щодо важливості зворотного зв'язку в комунікаційному процесі.

**Назва:** Дискусія "Чому незрозуміло?".

**Мета:** визначення можливих комунікаційних бар'єрів.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач демонструє слайди, в яких інформація надається в аудіо-, відео-, аудіо-відеорежимах, у графічному та текстовому форматах. Наприклад: фрагмент лекції іноземною мовою, графік без коментарів і назв тощо. Завдання аудиторії – передати інформацію, яка зображена на кожному слайді, визначити бар'єри, які виникають у сприйнятті інформації, обговорити можливі способи їх усунення.

Наприкінці сформулювати та записати на аркуші основні причини комунікаційних бар'єрів.

**Назва:** Вправа "Молекули".

**Мета:** зняття напруженості, переключення уваги.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Учасникам тренінгу пропонується довільно рухатися аудиторією. За командою тренера-викладача учасники повинні зупинитися та привітатися певним чином, наприклад, руками, колінами тощо.

**Назва:** Вправа "Почуй та передай іншому".

**Тривалість:** 70 хвилин.

**Ресурси:** відеокамера, ноутбук, мультимедійний проектор.

Тренер-викладач просить залишитися в аудиторії тільки одного учасника. Йому повідомляється інформація, яку він повинен передати наступному учаснику. Під час передавання інформації можна задавати запитання, записувати, але тільки за умови, якщо учасник сам ініціював ці дії. Процес передавання інформації записується на відеокамеру. Після того як всі учасники отримали та передали інформацію, пропонується подивитися відеоролік із записом процесу передавання інформації.

Після перегляду відеоролика обговорюються помилки, які були виявлені в процесі передавання інформації, узагальнюються правила її передавання.

**Назва:** Коло "Що важливо в організації та реалізації комунікаційних процесів у менеджменті?"

**Мета:** рефлексія, отримання завдання для самостійної роботи.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Учасники тренінгу по черзі формулюють правила, яких слід дотримуватися у побудові процесу комунікацій у менеджменті. Тренер-викладач записує їх на ватмані (або дошці) й узагальнює основні правила. Наприкінці учасники тренінгу отримують завдання для самостійної роботи – написати есе на тему "Як побудувати ефективні комунікації на підприємстві".

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст і форми контролю самостійної роботи наведені у табл. 3.

Позааудиторна робота передбачає після закінчення тренінгу опрацювання спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних видань з метою написання есе.

Таблиця 3

### Зміст та організація самостійної роботи студентів у процесі тренінгу "Ти – мені, я – тобі"

Вид самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання хв	Форми та критерії оцінювання
Позааудиторна	Есе "Як побудувати ефективні комунікації на підприємстві"	Вміння обирати відповідні канали передавання інформації	30	Логічність, послідовність, правильне оперування основними поняттями

## **Система контролю й оцінювання результатів тренінгу**

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі, участь у дискусіях. Позааудиторна робота оцінюється за критеріями: логічність, послідовність, правильне оперування основними поняттями.

Загалом відсоткове співвідношення аудиторної та позааудиторної роботи складає в загальній оцінці за тренінг: 30 % – позааудиторна та 70 % – аудиторна.

## **2. Тренінг "Я та мій колектив"**

### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Я та мій колектив".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Методи менеджменту".

**Тривалість тренінгу:** 4 аудиторних години.

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо визначення поняття "колектив" в організації, його значення для реалізації цілей підприємства чи організації, основних ознак та оволодіння компетентностями роботи в колективі.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: уточнення понять: "колектив", "група", "команда"; формулювання ознак колективу; формування та закріплення навичок роботи у колективі; формування та закріплення навичок поєднання індивідуальної та колективної роботи.

**Компетентності, що формуються:** здатність працювати у колективі. Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, подана в табл. 4.

Організаційно-змістовна програма тренінгу подана в табл. 5.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Я та мій колектив"

Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
Здатність працювати у колективі	Розуміння сутності колективу та його ознак	Уміння обґрунтовувати свої ідеї, переконувати, вести діалог, згуртовувати колектив для виконання спільної роботи	Робота в студентській групі, вирішення завдань, застосовуючи колективні форми роботи під час навчання та у позааудиторні години	Готовність до поєднання своїх зусиль із зусиллями колективу задля досягнення поставленої мети, конструктивно критикувати та сприймати критику від інших	Здатність слухати інших представників колективу та обґрунтовано висловлювати свою позицію	Готовність до комбінування індивідуальних та колективних форм роботи у ході прийняття рішень, відчуття індивідуальної відповідальності за результат прийняття колективних рішень

## Структура тренінгу "Я та мій колектив"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	5 хв	Вступ	Формування актуальності, мети та завдання тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей, узгодження та прийняття графіку роботи
	15 хв	Знайомство	Знайомство з учасниками, введення в атмосферу тренінгу	Вправа "Відривна аплікація"	Аркуші формату А4, take-it	Знайомство з групою учасників
	5 хв	Правила	Встановлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
Основний	50 хв	Актуалізація проблеми	Створення колажу студентської групи	Колаж "Наш колектив"	Журнали, газети, ножиці, клей, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Усвідомлення свого місця та місця інших у колективі, розуміння колективу як єдиного цілого, демонстрація різноманітності колективу, згуртування колективу

1	2	3	4	5	6	7
Основний	20 хв	Оцінювання рівня поінформованості, пошук шляхів розв'язання проблеми	Визначення ознак колективу	Міні-лекція, дискусія "Колектив та його ознаки"	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Розуміння сутності колективу та його ознак
	20 хв	Розвиток практичних навичок	Залучення студентів до спільної роботи	Вправа "Машина з характером"	—	Готовність до поєднання своїх зусиль із зусиллями колективу задля досягнення поставленої мети
	50 хв	Розвиток практичних навичок	Опрацювання методів колективної роботи	Ділова гра "Політ на Місяць"	Картки з інструкціями, підсумкові таблиці для проведення розрахунків	Уміння обґрунтовувати свої ідеї, переконувати, вести діалог, згуртовувати колектив для виконання спільної роботи
Завершальний	15 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підведення підсумків, видача завдань для самостійної роботи	Вправа "Мікрофон"	Мікрофон	Підведення підсумків, реалізація зворотного зв'язку, формування основних правил колективної роботи



## Опис вправ і завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** знайомство учасників з метою, завданнями та методикою проведення тренінгу, компетентностями, які будуть сформовані під час тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Для проведення вступної частини тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію.

Учасники тренінгу ознайомлюються з тематикою, обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюються мета та завдання, компетентності. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Вправа "Відривна аплікація".

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу, з'ясування, як учасники відчують себе у колективі.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** аркуші формату А4, take it.

Учасники тренінгу стають у коло та роблять відривну аплікацію (тобто "вирізають" свій силует) із аркушу, яку потім презентують, відповідаючи на запитання: який він (чи вона) у колективі? Аплікації учасників тренінгу прикріплюються до дошки та робиться висновок щодо різноманітності колективу.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує встановити правила, яких слід дотримуватися під час проведення тренінгу.

**Назва:** Колаж "Наш колектив".

**Мета:** усвідомлення власної ролі та ролі інших у колективі, засвоєння важливості впливу колективу на особистість та навпаки, згуртування колективу.

**Тривалість:** 50 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, газети та журнали, клей, ножиці.

Тренер-викладач пропонує довільно об'єднати учасників тренінгу у пари. Учасники отримують газети, журнали та ножиці. Завдання: знайти в отриманих друкованих виданнях свого партнера та вирізати відповідне зображення (це може бути людина, предмет, явище, слово тощо).

Тренер-викладач на дошці фіксує ватман, після чого учасники по черзі презентують свого партнера за допомогою знайденого малюнка та приклеюють зображення на ватман. Таким чином формується колаж групи. Після завершення колажу обговорюються питання: чи згодні ви із думкою інших щодо вашого образу й основних характеристик, чи відкрили ви щось нове про себе, чи відрізняється ваша думка про себе від думки інших, чи має значення розташування малюнків на колажі?

Після обговорення тренер-викладач робить висновок про важливість формування згуртованого колективу для спільної праці, про можливий вплив колективу на його членів та навпаки.

**Назва:** Дискусія та міні-лекція на тему "Колектив та його ознаки".

**Мета:** засвоєння сутності колективу, його відмінностей від групи, команди, основних ознак колективу.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач демонструє малюнки із зображенням різноманітних груп людей, натовпу тощо та просить учасників тренінгу визначити, чи можна вважати зображених людей колективом, групою, командою тощо. Потім у стислій формі тренер-викладач робить доповідь щодо сутності понять "колектив", "група", "команда", а також основних ознак колективу, після чого пропонує знову переглянути малюнки та визначити ще раз чи можна зображених людей вважати колективом, групою тощо.

**Назва:** Вправа "Машина із характером".

**Мета:** згуртування колективу, переключення уваги, спонукання до спільної роботи.

**Тривалість:** 20 хвилин.

Тренер-викладач пропонує одному із учасників вийти на середину аудиторії й уявити себе частиною механізму, який обов'язково повинен рухатися, а потім продемонструвати, як саме він рухається (підіймає руку, підстрибує тощо). Наступному учаснику пропонується доповнити ці рухи звуками. Учасники повторюють дії та звуки учасника, доки вони не стануть

злагодженими. Потім запрошують ще одного учасника, який також повинен доповнити механізм діями чи звуками. Коли всі учасники стануть якоюсь частиною механізму та пристосуються один до одного, перевірити, чи можуть вони "працювати" злагоджено у прискоренні ритму. Умовою виконання завдання є неможливість спілкуватися учасникам тренінгу під час його виконання.

Після вправи обговорити: чи сподобався створений механізм; яким чином були вигадані дії або звуки; чи відчували ви, що механізм працює як одне ціле; що відбулося, коли машина почала прискорювати рухи; чи важко було працювати, не розмовляючи?

Наприкінці зробити висновок про складність формування злагодженого колективу та необхідність його згуртованості для виконання поставленої мети.

**Назва:** Ділова гра "Політ на Місяць".

**Мета:** формування навичок групової взаємодії у прийнятті рішень.

**Тривалість:** 50 хвилин.

**Ресурси:** олівці, інструкція для індивідуальної роботи, аркуш паперу для групової роботи – по одному на кожну групу. Аркуш із відповідями й обґрунтуванням рішень. Контрольні аркуші для підрахунку балів.

### Перебіг гри

**Етап 1** (тривалість 5 хвилин). Учасники тренінгу слухають умови гри.

#### ***Інструкція для індивідуальної роботи***

Ви – член екіпажу космічного корабля, який, відповідно до початкового плану, повинен був зустрітися з відправленим раніше кораблем на світлій стороні Місяця. Але в результаті технічних труднощів вашому кораблю довелося сісти на Місяць за 200 миль (приблизно 370 км) від місця призначення. Під час посадки чимало обладнання на борту було пошкоджено, і оскільки ваше життя залежить від того, чи потрапите ви на очікуючий вас корабель, необхідно вибрати принципово важливі речі для двохсотмильного переходу.

Нижче наведений список із п'ятнадцяти предметів, які не були пошкоджені під час посадки. Ваше завдання полягає в тому, щоб розмістити їх у порядку важливості для того, щоб ваш екіпаж зміг дістатися до місця зустрічі: 1 бал – найбільш важливий предмет, 15 балів – найменш важливий предмет. Крім того, необхідно написати обґрунтування, тобто зазначити причину, за якою предмету був присвоєний той чи інший ранг.

Список непошкоджених предметів: коробок сірників, харчовий концентрат, 0,5 футів капронової мотузки, парашутний шовк, портативний нагрівач, два револьвери 45-го калібру, одна упаковка сухого молока, два 100-літрових балони з киснем, зоряна карта, надувний пліт, компас магнітний, 5 галонів (близько 19 л) води, сигнальні ракети, аптечка першої допомоги з голками для ін'єкцій, радіоприймач-передавач на сонячних батареях.

У результаті ранжування заповнюється таблиця (табл. 6).

Таблиця 6

### Результати ранжування

№ п/п	Назва предмету	Ранг (1...15)	Обґрунтування
1	Коробок сірників		
...			
15	Радіоприймач-передавач на сонячних батареях		

**Етап 2** (25 хвилин). Тренер-викладач формує групи за допомогою різноманітних геометричних фігур.

#### ***Інструкція для групової роботи***

Ваша група повинна прийняти рішення методом консенсусу. Це означає, що зі ступенем важливості, значущості кожного з п'ятнадцяти предметів, які необхідні для виживання, повинні погодитися всі члени групи перед тим, як це стане частиною групового рішення. Консенсусу досягти нелегко.

Тому не кожен варіант вирішення проблеми викликатиме загальне схвалення. Намагайтеся, працюючи як єдина група, визначати та приймати кожен предмет лише за умов, що всі члени групи хоча б частково з ним погодилися.

Правила групової роботи:

1. Уникайте суперечок з приводу доведення правоти своїх власних суджень. Підходьте до завдання з позиції логіки.

2. Уникайте зміни своєї думки тільки заради того, щоб прийти до згоди й уникнути конфліктів. Підтримуйте тільки ті рішення, з якими ви можете погодитися хоча б частково. Уникайте конфліктів методом

розв'язання спірних питань шляхом використання голосування, усереднення, домовленості під час прийняття колективного рішення.

3. Приймайте різницю в думках як щось корисне, а не як перешкоду для прийняття рішення.

Ранжування у груповій роботі проводиться аналогічно до індивідуальної.

**Етап 3** (10 хвилин). Порівняння групового й індивідуального рішень.

### ***Інструкція для порівняння групового й індивідуального рішень***

Члени групи повинні:

1. Підрахувати абсолютну різницю в балах між своїми та правильними відповідями (правильні, тобто еталонні, відповіді дає тренер-викладач).

2. Знайти суму всіх різниць в індивідуальному завданні.

3. Вирахувати середній бал. Для цього додати всі індивідуальні бали та розділити їх на кількість учасників у групі.

4. Підрахувати абсолютну різницю в балах між груповими та правильними відповідями.

5. Підсумувати всі різниці в груповому завданні.

6. Порівняти індивідуальний та груповий результати та спробувати пояснити, чому деякі з найбільш правильних індивідуальних відповідей не були враховані в групових відповідях (якщо це мало місце).

7. Виявити трьох переможців в індивідуальному змаганні.

**Етап 4** (10 хвилин). Наприкінці гри обговорюються питання про значення та шляхи знаходження в ході переговорів спільного рішення, яке враховує найбільш переконливі аргументи, подані всіма членами групи; формулюються якості особистості, які допомагають чи перешкоджають спільному рішення. Групи отримують завдання – сформулювати звіт за результатами гри.

**Назва:** Вправа "Мікрофон".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** мікрофон.

Тренер-викладач ставить запитання: що найбільш важливе у колективній роботі? Учасник, у руках якого опиняється мікрофон (або предмет, який виконує функцію мікрофона), відповідає на запитання та передає мікрофон наступному учаснику.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведено у табл. 7.

В аудиторній роботі під час ділової гри "Політ на Місяць" на першому етапі – заповнення табл. 6 – аналізується обґрунтованість надання того чи іншого рангу. У груповій роботі оцінюється вміння переконувати, що відображується в аналізі відхилення індивідуальних показників від групових.

Таблиця 7

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Я та мій колектив"

Види самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
Аудиторна	Ділова гра "Політ на Місяць"	Уміння обґрунтовувати свої ідеї, переконувати, вести діалог, згуртовувати колектив для виконання спільної роботи	30	Обґрунтованість значення відхилення індивідуальної від групової оцінки
Позааудиторна	Звіт за результатами ділової гри	Уміння обґрунтовувати свої ідеї, здатність працювати у колективі	30	Логічність, правильність розрахунків, акуратність

### Система контролю й оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь дискусіях. Позааудиторна робота (звіт) оцінюється за критеріями: логічність, правильність розрахунків, акуратність. Загалом відсоткове співвідношення аудиторної та позааудиторної роботи складає в загальній оцінці за тренінг: 30 % – позааудиторна та 70 % – аудиторна. Причому в аудиторній роботі 50 % оцінки – оцінка, яку студент отримує під час проведення ділової гри. Вона враховує ступінь відхилення індивідуального та групового ранжування.

### 3. Тренінг "Лідер чи керівник?"

#### Цілепокладання

**Назва тренінгу:** "Лідер чи керівник?".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Керівництво та лідерство".

**Тривалість тренінгу:** 4 аудиторних години.

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо визначення понять "керівництво" та "лідерство", їх спільних та відмінних рис; формування комунікативних компетентностей, необхідних сучасним керівникам-лідерам.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: формулювання ознак лідера, спільних та відмінних рис керівників та лідерів; закріплення знань щодо видів лідерства; опрацювання навичок публічного виступу в умовах невизначеності; опрацювання навичок переконання в рамках певного стилю поведінки.

**Компетентності, що формуються:** здатність переконувати та формувати групу односторонців.

Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, подана в табл. 8.

Організаційно-змістовна структура програми тренінгу наведена в табл. 9.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Лідер чи керівник?"

Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
Здатність переконувати та формувати групу однодумців	Знання методів та способів переконання залежно від стилю поведінки	Уміння утримувати аудиторію, концентрувати увагу на декількох подіях одночасно, обґрунтовувати свої ідеї, дотримуватися певного стилю поведінки, виступати в стресових умовах	Спілкування у студентській (формальній) групі та неформальних групах; доповіді на семінарських заняттях; участь у дискусіях на всіх видах занять	Готовність ґрунтовно підходити до вибору аргументів переконання, дотримуватися своїх принципів у переконанні інших, готовність вступати в дискусію в різних умовах (у т. ч. й стресових)	Здатність сприймати аргументи інших та чітко висловлювати свою думку	Автономність та відповідальність за добір аргументів, їх доцільність, логічність, обґрунтованість тощо; відповідальність за результат (позитивний чи негативний) у разі прийняття іншими вашої позиції



## Структура тренінгу "Лідер чи керівник?"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	5 хв	Вступ	Формулювання актуальності, мети та завдань тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей, узгодження та прийняття графіку роботи
	5 хв	Знайомство, оцінювання рівня поінформованості	Знайомство з учасниками; введення в атмосферу тренінгу; оцінювання рівня поінформованості	Коло "В мене є ознаки лідера"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Знайомство з групою учасників, складання переліку ознак лідера
	5 хв	Правила	Встановлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
Основний	20 хв	Актуалізація проблеми, оцінювання рівня поінформованості	Складання порівняльної характеристики лідера та керівника	Коло "Спільне та відмінне"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння спільних рис та відмінностей лідерів та керівників

1	2	3	4	5	6	7
Основний	55 хв	Розвиток практичних навичок	Публічний виступ	Вправа "Виступ на одну хвилину"	Ноутбук, мультимедійний проектор, відеокамера, картки із темами, мікрофон	Опрацювання різних методів та способів переконання; вміння утримувати аудиторію, обґрунтовувати свої ідеї; готовність виступати в стресових умовах
	15 хв	Актуалізація проблеми, пошук шляхів розв'язання проблеми	Види лідерства	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Закріплення знань щодо видів лідерства; усвідомлення необхідності розвивати вміння обґрунтовувати свої ідеї, дотримуючись певного стилю
	40 хв	Розвиток практичних навичок	Опрацювання навичок переконання в рамках певного стилю	Вправа "Авторитарний, ліберальний демократичний"	Кольорові наліпки, паперові сліди трьох кольорів, картки з назвою стилів лідерства	Готовність ґрунтовно підходити до вибору аргументів переконання, вміння застосовувати різні способи переконання залежно від стилю поведінки
	20 хв	Розвиток практичних навичок	Опрацювання навичок концентрації уваги	Вправа "Юлій Цезар"	—	Уміння концентрувати увагу на декількох подіях одночасно, виконувати роботу в стресових умовах
Завершальний	15 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підведення підсумків, видача завдання для самостійної роботи	Вправа "Акваріум"	—	Підведення підсумків, реалізація зворотного зв'язку, видача домашнього завдання

## Опис вправ і завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** знайомство учасників з метою тренінгу, завданнями, компетентностями, методикою проведення тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію. Учасники тренінгу ознайомлюються з тематикою, обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюється мета та завдання, компетентності. Виступ тренера-викладача супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Вправа – Коло "В мене є ознаки лідера!"

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу, введення в атмосферу тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** аркуші для фліп-чарту, маркери.

Учасники тренінгу утворюють коло, по черзі називають своє ім'я та формулюють ознаку (особливості характеру, поведінки тощо), яка, на їх погляд, повинна бути притаманна лідеру. Умова – ознака повинна починатися з першої літери, з якої починається ім'я учасника тренінгу.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує встановити правила, яких слід дотримуватися під час проведення тренінгу.

**Назва:** Коло "Спільне та відмінне".

**Мета:** формулювання спільних і відмінних рис керівників та лідерів.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

На аркуші креслять таблицю, яка складається з двох колонок: відмінності та спільні характеристики. Студенти по черзі підходять до аркушу та вписують відмінні та спільні риси лідерів і керівників.

Наприкінці вправи утворюється перелік спільних і відмінних рис, які потім обговорюються разом із тренером-викладачем. До уваги приймається й перелік, складений у попередній вправі.

**Назва:** Вправа "Виступ на одну хвилину".

**Мета:** формулювання навичок публічного переконливого спонтанного виступу.

**Тривалість:** 55 хвилин.

**Ресурси:** картки з темами виступів, мікрофон, камера, ноутбук, мультимедійний проектор.

Тренер-викладач пропонує уявити себе лідером, якому необхідно за одну хвилину довести групі той чи інший факт, намагаючись переконати всіх учасників. Запропоновані тренером-викладачем факти не завжди є правдивими або логічними. Наприклад, зелений колір краще синього тощо. На підготовку дається декілька секунд. Потім за командою тренера-викладача учасник починає свій виступ. Рівно за хвилину тренер-викладач зупиняє доповідача. Усі виступи знімаються на відеокамеру.

Після того як усі учасники доповіли, тренер-викладач пропонує подивитися на виступи ще раз (за допомогою відеозапису) і відповісти на запитання: чи важко було виступати перед аудиторією, що було найбільш важкими, чи вдалося переконати аудиторію, які аргументи допомогли переконати аудиторію, чого бракувало у виступах?

Обговорення не повинно містити у собі критики конкретного учасника.

**Назва:** Міні-лекція "Види лідерства".

**Мета:** засвоєння видів лідерства.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач у стислій формі доповідає про види лідерства та дискутує з аудиторією, в яких випадках найбільш доцільний той чи інший вид лідерства.

**Назва:** Вправа "Авторитарній, ліберальний, демократичний".

**Мета:** опрацювання здатності переконувати, діяти в рамках певного виду лідерства.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** паперові сліди трьох кольорів, кольорові наліпки, картки з назвою стилів лідерства.

Тренер-викладач запрошує трьох осіб для участі у вправі (за бажанням), а з числа інших учасників тренінгу формує три групи за допомогою кольорових наліпок. Потім кожна група обирає собі картку із певним стилем.

Завдання для трьох окремих осіб: записати їх очікування від майбутньої роботи та проранжувати, що є найбільш або найменш головним. Робота проводиться індивідуально, без обговорення.

Завдання для груп: дотримуючись обраних стилів, сформувані причини, які б спонукали працівників працевлаштовуватися саме на їх підприємствах.

Загальне завдання: три кандидати отримують запрошення на працевлаштування від трьох провідних підприємств. Усі кандидати є висококваліфіковані та необхідні саме зараз на кожному підприємстві. Представникам підприємств необхідно залучити кандидатів (краще всіх трьох), але діяти треба в рамках певного стилю лідерства, який склався на підприємстві.

Тренер-викладач на підлозі формує три доріжки із заздалегідь підготовлених слідів (доріжка розрахована на 5 кроків). Кандидати стають поряд один з одним. Кожна група по черзі висловлює причину, за якою кандидат повинен обрати саме їх підприємство. Після того як виступили всі групи, кандидати роблять свій вибір і крокують вперед. Кандидати приймають рішення самостійно. Потім групи називають наступну причину, а кандидати знову роблять кроки. У випадку, якщо кандидат хоче змінити напрям, тобто на наступному кроці його більше зацікавили аргументи іншої групи, він може перейти на іншу доріжку, але при цьому зробити крок назад.

Переможцем стає та група, яка змогла зацікавити найбільшу кількість кандидатів.

Після гри необхідно обговорити наступні моменти: чи дотримувалися групи обраних стилів, чи важко було діяти в рамках певного стилю, чому кандидати обирали ті чи інші підприємства, наскільки всі очікування кандидатів були враховані?

**Назва:** Вправа "Юлій Цезар".

**Мета:** формування навичок діяти у стресових ситуаціях, здатності концентрувати увагу на декількох діях одночасно.

**Тривалість:** 20 хвилин.

Тренер-викладач запрошує одного бажаного, який вважає, що одночасно добре може виконувати декілька дій. Учаснику пропонується зіграти

роль Юлія Цезаря. Для виконання вправи "Юлій Цезар" стає у центрі аудиторії. Ще три учасника стають поруч з ним. Завдання "Юлія Цезаря" – повторювати те, що роблять інші учасники, та відповідати на їх запитання. Серед інших учасників розподіляються функції: один говорить текст, який слід паралельно відтворювати; другий – ставить питання, третій – показує якісь вправи. Порядок завдань повинен бути довільний. Обов'язковою умовою є необхідність виконувати відразу декілька завдань.

Інші учасники тренінгу уважно слідкують за "Юлієм Цезарем" та роблять відмітки щодо точності та своєчасності виконання завдань.

В ролі Юлія Цезаря пропонується побути всім бажаючим.

Після закінчення вправи обговорюються питання: що було важким у виконанні завдання; що заважало концентрувати увагу; як слід діяти, щоб всі завдання були виконані точно та вчасно?

**Назва:** Вправа "Акваріум".

**Мета:** підбиття підсумків тренінгу.

**Тривалість:** 15 хвилин.

Учасники сідають у коло та по черзі задають один одному запитання в рамках теми тренінгу.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведено у табл. 10. Позааудиторна робота передбачає після закінчення тренінгу опрацювання спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних видань з метою написання есе.

Таблиця 10

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Лідер чи керівник?"

Вид самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
Позааудиторна	Есе "Як стати лідером"	Уміння обґрунтовувати свої ідеї	30	Логічність, послідовність, правильне оперування основними поняттями

## **Система контролю й оцінювання результатів тренінгу**

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у дискусіях. Позааудиторна робота (есе) оцінюється за критеріями: логічність, послідовність, правильне оперування основними поняттями.

Загальне відсоткове співвідношення аудиторної та позааудиторної роботи складає в загальній оцінці за тренінг: 30 % – позааудиторна та 70 % – аудиторна.

### **4. Тренінг "Делегування в менеджменті"**

#### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Делегування в менеджменті".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Організація як функція менеджменту".

**Тривалість тренінгу:** 4 аудиторних години.

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо визначення сутності процесу делегування, формування здатності розподіляти та делегувати повноваження.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: закріплення знань щодо визначення понять, що пов'язані з процесом делегування – "делегування", "повноваження", "обов'язки" тощо; формулювання відмінностей між розподілом і делегуванням повноважень; формулювання основних правил делегування; формування навичок делегування та розподілу повноважень.

**Компетентності, що формуються:** здатність делегувати та розподіляти повноваження.

Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, подані в табл. 11.

Організаційно-змістовна структура програми тренінгу наведена в табл. 12.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Делегування в менеджменті"

Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
Здатність делегувати та розподіляти повноваження	Знання сутності процесу делегування, видів делегування, правил та принципів делегування	Уміння формулювати повноваження, які можна делегувати; вміння розподіляти повноваження; вміння контролювати виконання делегованих повноважень	Розподіл повноважень у виконанні колективних завдань під час навчання та у позааудиторні години	Готовність приймати делеговані завдання та виконувати завдання різноманітної складності в різноманітних умовах	Здатність чітко формулювати завдання й обов'язки	Автономність у виконанні особистих доручень та обов'язків; відповідальність за вибір повноважень, які делегуються, та за кінцевий результат після розподілу та за умов делегування певної кількості повноважень; відповідальність за особисті результати



## Структура тренінгу "Делегування в менеджменті"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	5 хв	Вступ	Формування актуальності, мети та завдань тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей, узгодження та прийняття графіку роботи
	5 хв	Правила	Встановлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
	20 хв	Знайомство, оцінювання рівня поінформованості	Знайомство з учасниками; введення в атмосферу тренінгу; оцінювання рівня поінформованості	Коло "Що ми знаємо про делегування"	Картки із визначеннями, take-it	Знайомство з групою учасників, оцінювання рівня поінформованості щодо сутності процесу делегування
Основний	45 хв	Актуалізація проблеми, пошук шляхів розв'язання проблеми	Делегування та розподіл обов'язків, правила та види делегування	Робота в малих групах, презентація	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Сформулювати відмінності між розподілом та делегуванням повноважень, основні правила та види делегування

1	2	3	4	5	6	7
Основний	5 хв	Переключення уваги	Переключення уваги	Рухавка "Поєднуємось у групи"	–	Переключення уваги, формування груп для виконання наступного завдання
	40 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми	Делегування: за і проти	Круглий стіл	Аркуші, ручки, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту	Складання переліку умов, за яких слід та не слід делегувати повноваження
	55 хв	Розвиток практичних навичок	Опрацювання навичок розподілу та делегування повноважень	Вправа "Побудуй мені замок"	Ватмани, стікери, скотч, ножиці, відеокамера, пов'язки на очі, ноутбук, мультимедійний проектор	Уміння розподіляти повноваження, контролювати виконання делегованих повноважень; готовність приймати делеговані завдання та виконувати завдання різноманітної складності в різноманітних умовах; здатність чітко формулювати завдання та обов'язки
Завершальний	5 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків	Вправа "Мікрофон"	Мікрофон	Підбиття підсумків, реалізація зворотного зв'язку

## Опис вправ і завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** ознайомлення учасників з метою тренінгу, завданням, компетентностями, методикою проведення тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію. Учасники тренінгу ознайомлюються з тематикою; обґрунтовується актуальність обраної теми; формулюється мета та завдання, компетентності. Виступ тренера-викладача супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує встановити правила, яких слід дотримуватися під час проведення тренінгу.

**Назва:** Вправа – Коло "Що ми знаємо про делегування?".

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу, актуалізація знань щодо основних понять з делегування.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** картки із поняттями, що пов'язані із делегуванням, take-it.

Учасники тренінгу обирають (навмання) картку, в якій написано одне з понять. Наприклад, "делегування", "повноваження", "обов'язки" тощо. Тренер-викладач також має картку із визначенням. Першим розпочинає завдання тренер-викладач. Він підходить до дошки, читає те поняття, яке зазначено в його картці та формулює, що воно означає. Потім картка приклеюється до дошки або ватману. Наступний учасник називає своє ім'я, читає поняття, що зазначено в картці, та приклеює його на дошку, але розташовує його певним чином до попереднього поняття, щоб відчувався взаємозв'язок понять. Учасник обґрунтовує розташування карток на дошці. Наступні учасники повторюють дії попередніх.

Наприкінці вправи утворюється ланцюг із значень понять, що пов'язані з делегуванням. Тренер-викладач підбиває підсумки, можливо, змінює розташування тих чи інших карток.

**Назва:** Робота в малих групах.

**Мета:** актуалізація знань щодо правил делегування, відмінностей між делегуванням і розподілом повноважень, видів делегування.

**Тривалість:** 45 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, take-it, листівки, розрізанні у вигляді пазлів, картки з запитанням.

За допомогою листівок-пазлів тренер-викладач формує групи для виконання завдання. Кожна група обирає картку з запитанням. Наприклад: види делегування, спільне та відмінне між делегуванням і розподілом повноважень, що необхідно для ефективного делегування.

Групи готують відповіді та презентують їх.

Наприкінці завдання тренер-викладач підбиває підсумки за переліченими запитаннями.

**Назва:** Рухавка "Поєднуємось у групи".

**Мета:** переключення уваги, формування груп для виконання наступного завдання.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Учасники рухаються аудиторією та за командою тренера-викладача утворюють три рівних кола, чотири тощо. Наприкінці повинно бути два рівних кола.

**Назва:** Круглий стіл "Делегування: за та проти".

**Мета:** визначення причини, за якими слід або не слід делегувати повноваження.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** аркуші, ручки, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Одна команда повинна сформулювати причини, які говорять "за" делегування, а інша – "проти". Робота відбувається у групах, усі причини записуються на аркуші. Потім за командою тренера-викладача групи починають по черзі оголошувати свої причини. Тренер-викладач фіксує їх на дошці.

Наприкінці вправи утворюється перелік причин, які підтверджують необхідність делегування, та тих, які заважають делегуванню. Підбиваються підсумки, в яких випадках делегування ефективне, а в яких ні.

**Назва:** Вправа "Побудуй мені замок".

**Мета:** опрацювання здатності розподіляти та делегувати повноваження.

**Тривалість:** 55 хвилин.

**Ресурси:** ватмани, стікери, скотч, ножиці, відеокамера, ноутбук, мультимедійний проектор, пов'язки на очі.

Тренер-викладач пропонує двом учасникам тренінгу зіграти роль керівника крупної компанії. Кожному з керівників необхідно сформулювати команду: по черзі кожний з них називає людину, яку він обирає, та обґрунтовує чому. Потім в іншій кімнаті керівники отримують завдання від тренера-викладача. Процес передавання завдання керівникам записується на відеокамеру.

Суть завдання: ви – керівник крупної будівельної компанії. Необхідно побудувати замок за певними критеріями (кількість поверхів, прикраси, фундамент тощо). Керівники можуть записувати або запам'ятовувати інформацію, але тренер-викладач не наполягає на записуванні.

Кожен керівник отримує "будівельні" матеріали: ватман, скотч, ножиці, стікери. Потім керівникам дається завдання – обрати бригадирів з числа їх команди та впродовж двох хвилин пояснити, хто вони та що треба зробити. Бригадири, в свою чергу, мають ще п'ять хвилин на пояснення завдання своїм підлеглим.

Керівники повинні наголосити, що, перш ніж будувати, слід розподілити обов'язки. Після того як бригадири пояснили завдання своїм командам, починається будівництво. Умова будівництва: всі члени бригади працюють із заплющеними очима та не мають можливості спілкуватися. Керівники під час будівництва разом із бригадирами повинні відвернутися від бригад і не втручатися у процес будівництва.

Час від часу тренер-викладач дозволяє бригадирам на короткий час подивитися, як йде робота, та внести корективи, але він може тільки порадити, що можна зробити.

Події, які відбуваються на "будівництві", записуються на відеокамеру. Тренер-викладач запитує у членів бригади: хто вони, що роблять, з якою метою, який обсяг робіт, на їх думку вже виконаний; питає у керівника, як він відчуває себе, коли не може координувати процес.

Наприкінці завдання учасникам тренінгу демонструється відеоролик з процесом будівництва й обговорюються питання: що було складного, чи правильно розподілені обов'язки, чи вдалося побудувати замок, чи точно виконані умови завдання.

**Назва:** Вправа "Мікрофон".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** мікрофон.

Тренер-викладач пропонує по черзі висловити свої враження від тренінгу.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведено у табл. 13.

Таблица 13

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Делегування в менеджменті"

Види самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
1	2	3	4	5
Аудиторна	Робота у малих групах, відповіді на запитання щодо видів делегування, спільностей та відмінностей між розподілом обов'язків та делегуванням, правил ефективного делегування	Розуміння відмінностей між розподілом і делегуванням повноважень, основних правил і видів делегування	25	Активність роботи у групі, якість презентацій
	Робота в групах під час виконання завдання "Побудуй мені замок"	Уміння розподіляти повноваження, контролювати виконання делегованих повноважень; готовність приймати делеговані завдання та виконувати завдання різноманітної складності в різноманітних умовах, здатність чітко формулювати завдання та обов'язки	40	Відповіді на запитання під час виконання завдання; точність виконання інструкцій, відповідність результату та умов завдання

1	2	3	4	5
Позааудиторна	Вправа "Що ми знаємо про делегування?"	Розуміння сутності процесу "делегування"	30	Правильність визначення поняття та встановлення взаємозв'язку з іншими поняттями

Аудиторна самостійна робота передбачає опрацювання матеріалу, який студенти отримали під час роботи в малих групах у підготовці презентацій та побудові замку.

Позааудиторна робота передбачає до початку тренінгу опрацювання спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних з метою повторення основних категорій процесу делегування.

### Система контролю й оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота. Відсоткове співвідношення оцінок за виконані завдання подане у табл. 14.

Таблиця 14

#### Питома вага оцінки за завдання в загальній оцінці за тренінг "Делегування в менеджменті"

Завдання	Питома вага, %
Вправа коло "Що ми знаємо про делегування?"	25
Робота в малих групах	30
Круглий стіл "Делегування: за та проти"	20
Вправа "Побудуй мені замок"	25

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у дискусіях, презентаціях, якість презентацій, точність виконання завдання з будівництва замку. Позааудиторна робота оцінюється за критеріями: точність визначення певної категорії під час відповіді в аудиторії.

## **5. Тренінг "Прийняття управлінських рішень"**

### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Прийняття управлінських рішень".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Моделі управлінських рішень. Їх реалізація".

**Тривалість тренінгу:** 8 аудиторних годин.

Метою тренінгу є закріплення отриманих теоретичних знань щодо процесу прийняття управлінських рішень, набуття вмінь та компетентностей з їх розроблення, оцінювання та реалізації.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: засвоєння сутності управлінських рішень, їх видів; поглиблення знань щодо методів прийняття управлінських рішень; формування вмінь і навичок зі застосування різноманітних методів прийняття управлінських рішень; набуття вмінь і навичок з прийняття управлінських рішень у різних умовах.

**Компетентності, що формуються:** здатність відокремлювати етапи прийняття рішень; здатність застосовувати різноманітні методи прийняття управлінських рішень; здатність оцінювати ефективність прийнятого рішення. Формування зазначених компетентностей супроводжується поглибленням і закріпленням певних знань, формуванням умінь (табл. 15).

Структура тренінгу наведена в табл. 16.



## Компетенції, які формуються під час тренінгу "Прийняття управлінських рішень"

№ п/п	Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Ціннісні ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Здатність відокремлювати етапи прийняття рішень	Сутність управлінського рішення; знання етапів і послідовності прийняття рішень; розуміння сутності управлінської інформації	Формулювати цілі та ранжувати їх; обирати необхідну інформацію для здійснення кожного етапу; встановлювати взаємозалежність між отриманою інформацією на різних етапах прийняття рішення	Знання основних категорій менеджменту, функцій менеджера; знання чинників мікро- та макро-середовища організації; особистий досвід студента у прийнятті рішень	Готовність до пошуку інформації для виконання кожного етапу прийняття рішення; готовність вносити коригування на будь-якому етапі прийняття рішення	Здатність використовувати різні джерела для пошуку необхідної інформації	Автономність у підборі та відборі інформації, необхідної для реалізації певного етапу; відповідальність за її чіткість, логічність, актуальність тощо; відповідальність за встановлення рівня, якого слід досягти у реалізації різних етапів

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Здатність застосовувати різні методи прийняття управлінських рішень	Методи прийняття управлінських рішень; умови прийняття управлінських рішень	Проводити розрахунки/ послідовність дій в рамках певного методу; обирати метод прийняття рішень відповідно до умов	Знання основних законів; поняття "ризик"; математичних методів оптимізації; особистий досвід студента	Готовність обирати, комбінувати та застосовувати різні методи прийняття рішень в різних умовах, розробляти альтернативні варіанти	Здатність відокремлювати інформацію для реалізації різних методів, здатність взаємодіяти під час прийняття колективних рішень	Автономність та відповідальність за правильність розрахунків, вибір (або не вибір) того чи іншого методу прийняття рішень
3	Здатність оцінювати ефективність прийнятого рішення	Існуючі критерії ефективності; способи встановлення критеріїв; чинники, які визначають якість рішення	Формулювати критерії вибору рішення; обирати найбільш доцільний критерій відповідно до ситуації; розраховувати ефективність прийнятого рішення; оцінювати наслідки (не) прийняття рішень	Знання сутності категорій "ефект" та "ефективність"; вміння розраховувати основні економічні показники	Готовність оцінювати альтернативи з метою вибору найбільш ефективної для конкретних умов	Донести до учасників прийняття рішень важливість застосування різного інструментарію та показників для забезпечення найбільш якісної оцінки ефективності	Автономність у проведенні оцінювання існуючих альтернатив; відповідальність за остаточне прийняття/ неприйняття того чи іншого рішення

## Структура тренінгу "Прийняття управлінських рішень"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	10 хв	Вступ	Формулювання актуальності, мети та завдань тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей, узгодження та прийняття графіку роботи
	15 хв	Знайомство	Знайомство з учасниками; введення в атмосферу тренінгу; визначення очікувань від тренінгу	Вправа – коло "Знайомство"	фліп-чарт, папір формату А1, маркери, стікери, бейджи	Знайомство з групою учасників; виявлення мотивації та результатів, яких очікують члени тренінгової групи
	5 хв	Правила	Установлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
Основний	5 хв	Створення позитивної атмосфери, налаштування на подальшу роботу	Створення позитивного настрою, мотивація на подальшу роботу, формування малих груп для виконання наступного завдання	Вправа "Фрукти"	–	Створення позитивного настрою, мобілізація на подальшу роботу, формування малих груп для виконання наступного завдання

1	2	3	4	5	6	7
Основний	40 хв	Актуалізація проблеми; оцінювання рівня поінформованості	Закріплення: сутності поняття "управлінське рішення"; формування етапів прийняття управлінського рішення, їх взаємозв'язок, умов і чинників прийняття управлінського рішення	Робота в малих групах, малюнок, презентація	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Засвоєння сутності процесу прийняття управлінського рішення, встановлення етапів прийняття управлінського рішення, визначення умов і чинників прийняття рішень, розуміння ступеня поінформованості студентів
	20 хв	Актуалізація проблеми; оцінювання рівня поінформованості	Класифікація методів прийняття управлінського рішення	Мозковий штурм	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Узагальнення існуючих методів прийняття рішення, опрацювання методу мозкового штурму
	5 хв	Створення доброзичливої атмосфери	Створення доброзичливої атмосфери	Вправа "Підтримай друга"	—	Сформувати дружню атмосферу, зняти напружений стан, згуртувати колектив
	40 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Метод номінальної групи	Робота в малих групах, вирішення ситуацій	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Опрацювання методу номінальної групи

1	2	3	4	5	6	7
Основний	25 хв	Переключення уваги, створення нових малих груп	Переключити увагу для виконання іншого завдання, створити нові малі групи	Вправа "Знайди свого"	Непрозора ємність для стікерів, стікери чотирьох видів	Створити доброзичливу атмосферу, об'єднати учасників в малі групи
	40 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Метод причинно-наслідкової діаграми	Робота в малих групах, вирішення ситуацій	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Опрацювання методу причинно-наслідкової діаграми
	5 хв	Переключення уваги, створення позитивної атмосфери	Створення позитивної невимушеної робочої атмосфери тренінгу	Вправа "Ми схожі"	—	Переключення уваги; створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу
	135 хв	Розвиток практичних навичок	Опрацювання навиків з прийняття рішень в умовах невизначеності	Ділова гра "Організація та функціонування виробничого підприємства"	Опис ситуації кожному учаснику; бланки звітів за результатами кожного з етапів	Здатність застосовувати різні методи прийняття управлінських рішень, здатність оцінити ефективність прийнятого рішення
Завершальний	15 хв	Рефлексія та завершення роботи	Підбиття підсумків, видача завдань для самостійної роботи	Дискусія "Яким був тренінг?"	—	Підбиття підсумків, реалізація зворотного зв'язку

## Опис вправ та завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** ознайомлення учасників з метою тренінгу, завданнями, компетентностями, методикою проведення тренінгу.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Для проведення вступної частини тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію. Учасники тренінгу ознайомлюються з тематикою, обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюється мета та завдання, компетентності. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Коло "Знайомство".

**Мета:** знайомство з учасниками, виявлення їх очікування від тренінгу.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, стікери.

Тренер-викладач висловлює побажання щодо знайомства з учасниками тренінгу та роздає кожному учаснику стікери. Аудиторії демонструється ватман, на якому схематично зображений менеджер, який приймає рішення. Учасники отримують стікери та слухають умови завдання:

презентуйте себе: назвіть ім'я та якості (1 – 3), які, на ваш погляд, сприятимуть становленню та розвитку вашій кар'єрі менеджера;

висловіть свої очікування щодо результатів тренінгу, запишіть їх на стікері.

Кожний учасник повинен підійти до ватману, надати стислу інформацію про себе, а також поділитися своїми очікуваннями, прикріпивши стікер на ватман.

**Назва:** Встановлення правил та узгодження графіку роботи.

**Мета:** узгодження правил і графіку роботи під час тренінгу .

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач повідомляє членам групи, що діяльність менеджера будь-якої ланки підпорядковується певним законам, правилам і процедурам, дотримання яких впливає на ефективність роботи менеджера, якість, своєчасність і узгодженість прийнятих управлінських рішень.

Так само для ефективного проведення тренінгу всі члени повинні дотримуватися певних правил. Аудиторії ставиться запитання: що можна та чого не можна робити впродовж тренінгу; що робити з тими, хто порушує правила? Кількість складених правил може бути від п'яти до восьми. Процедура встановлення правил відбувається у вигляді дискусії.

**Назва:** Вправа "Фрукти".

**Мета:** створення дружньої атмосфери, формування груп для виконання наступного завдання.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Уся група сидить у колі. Тренер-викладач просить усіх розрахуватися на "яблука", "банани", "мандарини" й "апельсини".

Після того як це буде зроблено, тренер пропонує помінятися місцями всім учасникам-"бананам". Усі учасники-"банани" повинні встати й знайти собі нове місце. Поки всі міняються місцями, тренер може зайняти чиєсь місце, і ця людина стає ведучим. Якщо ведучий говорить "фруктовий салат", то місцями міняються всі. Після закінчення вправи утворюються групи для виконання наступного завдання.

**Назва:** Робота в малих групах "Управлінські рішення: сутність, етапи, умови та чинники прийняття".

**Мета:** закріплення знань щодо сутності визначення поняття "управлінське рішення", розуміння етапів прийняття рішення, формулювання умов і чинників впливу на прийняття управлінських рішень.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Використовуючи поділ на команди в результаті попередньої вправи, тренер-викладач видає кожній команді ватман, маркери та доводить умови завдання.

*Завдання 1.* Що таке управлінське рішення? Основні види й етапи прийняття управлінського рішення.

*Завдання 2.* Умови прийняття управлінського рішення.

Отримавши завдання, групи повинні відтворити його на ватмані. Після завершення роботи, кожна група робить презентацію.

**Назва:** Мозковий штурм "Методи прийняття управлінських рішень".

**Мета:** складання переліку методів, які можна застосовувати для прийняття управлінських рішень.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує обговорити ще один важливий момент у процесі прийняття рішень, а саме – методи їх прийняття. На ватмані тренер-викладач записує питання (завдання для обговорювання): методи прийняття управлінських рішень. На початку тренер-викладач наводить приклад мозкової атаки (як колективний метод прийняття рішень) та пропонує виконати поставлене завдання за допомогою цього методу.

**Назва:** Вправа "Підтримай друга".

**Мета:** створення доброзичливої атмосфери.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Учасники утворюють коло. По черзі кожний учасник піднімається і повертається до свого сусіда та висловлює своє побажання або говорить комплімент. Правило – висловлювання повинне мати позитивний настрій.

**Назва:** Вправа "Метод номінальної групи".

**Мета:** опрацювання методу номінальної групи.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, індивідуальні бланки ранжування ідей для кожного учасника (формат А4), підсумковий бланк (формат А1).

Учасникам тренінгу пропонується опрацювати метод номінальної групи. Тренер-викладач інформує про проблему, яку слід вирішити, використовуючи цей метод.

Суть завдання: ви – менеджер середньої ланки успішного підприємства. Підприємство, на якому ви працюєте, прибуткове, має позитивний імідж на ринку. Йому вдалося досить успішно минути кризу та швидко вирівняти фінансове становище. Директор підприємства завжди відмічав особливий корпоративний дух та ефективність роботи команди. Однак, останнім часом ви помітили, що члени вашої команди втрачають ентузіазм, а за два місяці вам потрібно прийняти участь у міжнародній виставці. Ви розумієте, що підготовка такого заходу вимагає роботи саме згуртованої професійної команди. Вам необхідно розробити заходи, які за короткий час зможуть відновити командний дух.

Тренер-викладач повідомляє про початок і правила *першого етапу* прийняття рішення. Акцент робиться на тому, що перший етап передбачає



мовчазне індивідуальне генерування ідей. На цей етап відводиться 10 – 15 хвилин.

Кожний учасник на окремому аркуші повинен запропонувати якомога більше варіантів виходу з ситуації. Наприкінці етапу тренер-викладач збирає пропозиції, оголошує початок другого етапу.

На *другому етапі* (тривалість етапу 10 – 20 хвилин) тренер-викладач, виконуючи функцію секретаря (або цю функцію можна делегувати комусь з членів групи за бажанням), переписує всі отримані варіанти на ватман. При цьому важливо не повторювати ідеї. Після фіксування на ватмані всіх ідей, відбувається колективне обговорення, щоб з'ясувати, наскільки правильно учасники розуміють запропоновані заходи. Кожній ідеї слід присвоїти свою літеру (А, Б, В тощо).

На *третьому етапі* знову відбувається індивідуальна робота. На цьому етапі слід ранжувати отримані пропозиції за п'ятибальною системою: 1 – найменш важлива, 5 – найбільш важлива. Етап триває не більше 10 – 15 хвилин.

Після заповнення бланків тренер-викладач їх збирає. На основі отриманих від учасників даних для кожної ідеї проставляється свій ранг, потім ранги підсумовують та обирають найбільш ефективні заходи.

**Назва:** Вправа "Знайди свого".

**Мета:** переключення уваги, формування нових груп для виконання наступного завдання.

**Тривалість:** 25 хвилин.

**Ресурси:** непрозора ємність для стікерів, стікери чотирьох видів.

Вправа на формування груп. Невеликі стікери поміщаються у непрозору ємність. Стікери обираються за декількома ознаками: бантики, тварини тощо. Кожному з учасників пропонується обрати один із стікерів, не підглядаючи в ємність. Свій стікер не можна показувати групі до певного моменту. Коли всі учасники отримали стікери, тренер-викладач просить об'єднатися учасників за тематичними групами стікерів. Таким чином, формується група для проведення наступного завдання.

**Назва:** Вправа "Метод "Причинно-наслідкова діаграма"

**Мета:** опрацювання методу причинно-наслідкової діаграми.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Кожній групі видаються маркери та ватман і пропонується окрема ситуація.

*Ситуація 1.* Підприємство, яке ви очолюєте, має достатній досвід роботи на ринку. Його продукція вже знайома покупцям, є постійні клієнти. Останнім часом ваше підприємство почало отримувати рекламації. Встановіть можливі чинники та причини цього явища.

*Ситуація 2.* Керівник дає підлеглому завдання придбати обладнання певної марки. Підлеглий намагається пояснити, що цей тип обладнання не варто купувати, й обґрунтовує причину. Але керівник приводить вагомі аргументи на користь свого рішення. Через деякий час думка підлеглого підтверджується, а обладнання демонтується. Керівник викликає до себе підлеглого, щоб проаналізувати причини невдачі. Назвіть можливі чинники та причини ситуації, що склалася.

Тренер-викладач пояснює суть методу причинно-наслідкової діаграми. На слайді демонструється її можливий вигляд (рис. А.1 додатка А). Під час виконання завдання групи спочатку повинні стисло сформулювати проблему та написати її у правій стороні ватману. Потім, виявляючи чинники та причини, будують діаграму. Після завершення роботи групи презентують свої результати. Після презентації кожної групи учасники інших груп можуть висловитися та доповнити схему.

Після завершення завдання оголошується перерва.

**Назва:** Вправа "Ми схожі".

**Мета:** формування позитивного настрою, налаштування на колективну роботу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Тренер-викладач пропонує знайти схожі риси один у одного. Тренер-викладач запрошує на середину аудиторії одного із студентів та говорить: "Ми схожі, тому що...". Причини схожості можуть бути різні: схожість у характері, місці проживанні, одязі тощо.

**Назва:** Ділова гра "Організація та функціонування виробничого підприємства".

**Мета:** формування практичних навичок у прийнятті індивідуальних і колективних управлінських рішень.

**Тривалість:** 135 хвилин.

**Ресурси:** опис ситуації кожному учаснику; бланки звітів за результатами кожного з етапів, фліп-чарт, маркери.

*Ціль ділової гри* полягає в ознайомленні студентів із середовищем ринкової економіки, в яку попадає підприємець-початківець.

*Ціль гравця:* збільшити свій капітал шляхом його раціонального використання в сфері виробництва.

*Стартовий капітал.* Кожний гравець отримує первісний капітал у розмірі 200 тис. умовних грошових одиниць (у. г. о.). Цей капітал повинен бути використаний для організації виробництва одного, двох або трьох видів виробів, для чого необхідно створити підприємство.

*Використання капіталу.* Можливе створення підприємства на паях, шляхом об'єднання капіталів на договірній основі декількома учасниками гри, але не більше чотирьох. Розмір паю не обов'язково повинен дорівнювати всьому капіталу учасника або учасників. Він може становити 50, 100, 150 тис. у. г. о. на першому етапі гри. На інших етапах для тих, хто хоче також стати співвласником вже існуючого підприємства, пайовий внесок може бути будь-яким, але доповненим чи кратним 50 тис. у. г. о. Дозволяється участь гравця в декількох пайових підприємствах. Не виключається й можливість створення власного підприємства.

На наступних етапах гри капітал учасників поповнюється за рахунок частини прибутку, спрямованої на розвиток виробництва. Для цієї мети може бути виділено не більше 50 % прибутку, що залишиться після сплати податків. Податок на прибуток умовно прийнятий у розмірі 30 % від маси прибутку.

Прибуток, не вкладений у розвиток виробництва, може бути вкладений до банку (для визначення відсотків студенти повинні проаналізувати відсоткові ставки, що існують, за допомогою Інтернет-ресурсів). Учасники гри, що вклали капітал у виробництво тих або інших виробів, після закінчення одного з етапів гри можуть змінити профіль свого підприємства й почати виробництво іншого (або інших) виробу, знявши з виробництва виріб, що випускався на попередньому етапі. Однак при цьому 20 % капіталу втрачається, оскільки зміни виробничого профілю супроводжуються неминучими втратами. Після закінчення етапу будь-який учасник пайового підприємства може вийти з даного підприємства, залишивши в ньому безоплатно 20 % вкладеного раніше капіталу та стільки ж належного йому за попередній етап прибутку як компенсацію за нанесений збиток.

На першому етапі учасник гри не може взяти кредит у банку. Банк повинен з'ясувати, наскільки ефективно працюють підприємства. На другому й наступному етапах те чи інше підприємство може звернутися із проханням

про кредит до банку. Кредит, як правило, не може становити більше половини капіталу підприємства (фірми) на відповідному етапі. Умови кредиту перед початком кожного етапу повідомляє тренер-викладач (банк). Умови кредиту залежать від ситуації на тому чи іншому підприємстві й можуть бути різними (все залежить від ефективності роботи підприємства).

Кожний учасник гри може придбати інтелектуальну власність. Іншими словами, якщо він недостатньо розбирається в сформованій на ринку ситуації, то може найняти менеджера, який за нього ухвалить рішення щодо використання капіталу. Менеджер зобов'язується забезпечити наймачеві прибуток у розмірі не нижче середнього (у групі).

Якщо він виконує це зобов'язання, то наймачі віддають менеджеру половину отриманого прибутку. У іншому випадку менеджер компенсує наймачеві втрати до середнього прибутку на одиницю вкладеного капіталу (середню рентабельність) зі свого прибутку або свого капіталу.

*I етап гри.* Створивши підприємства (фірми), підприємці або група підприємців, що організували фірму, приступають до визначення її профілю. Встановлює, яку продукцію й у якій кількості випускатимуть. Вибір виробів, які може випускати нова фірма, досить обмежений: "А", "Б" і "В" (табл. Б.1 – Б.6 додатка Б). Можливий випуск тільки трьох найменувань виробів. Учасники тренінгу отримують мінімальні вихідні дані щодо того, які витрати та капіталовкладення потрібні для випуску певної кількості виробів; а також можливі зміни ціни за умов різного попиту на товар.

Після визначення фірмами, які вироби та в якій кількості будуть виготовлятися, тренер-викладач оголошує, скільки виробів "А", "Б" і "В" надійшло на ринок. Фірми на підставі отриманих заздалегідь даних визначають ціну, що склалася на ринку, і надають тренеру-викладачу дані про величину прибутку або збитку як у цілому у фірмі, так і за кожним виробом.

*II етап гри.* Завдання II етапу гри залишається незмінним – максимізувати прибуток свого підприємства. Методи вирішення завдання залишаються в основному без змін. Додається можливість модернізації устаткування, і в деяких випадках банк може надати кредит окремим фірмам. Наприкінці першого етапу заповнюється наступна форма (табл. А.7 додатка А).

На II етапі гри дозволяється:

1. Змінити профіль підприємства. Припинити випуск одних виробів і перейти на випуск інших. Тоді втрачається 20 % первісного капіталу, задіяного для випуску виробів, що знімають з виробництва.

2. Підприємець може вийти з одного підприємства, перейти в інше або організувати власне. Тоді він залишає 20 % капіталу й стільки ж отриманого на I етапі прибутку колишньому підприємству.

3. Збільшити кількість пайовиків у фірмі до п'яти.

4. Звернутися до керівника гри (банк) із проханням про кредит, обґрунтувавши його використання.

5. Використати прибуток або кредит не тільки для збільшення випуску продукції, але й для модернізації устаткування (даються додаткові дані).

Наприкінці другого етапу заповнюється така форма (табл. А.8 додатка А).

*III етап гри.* Завдання та методи його реалізації не змінюються. Підприємці повинні задіювати всі заходи, щоб зміцнити становище своїх фірм. Можливе отримання пільгового кредиту в банку. Його величина, як правило, не може бути більше половини капіталу фірми, що утворився наприкінці II етапу гри. Однак, залежно від успішності роботи фірми протягом двох етапів можливі варіанти. Наприкінці другого етапу заповнюється наступна форма (табл. А.9 додатка А).

**Назва:** Дискусія "Яким був тренінг?"

**Мета:** рефлексія, видача завдання для самостійної роботи.

**Тривалість:** 15 хвилин.

Вправа дає можливість згадати вивчене, задуматися над тим, як отримані знання будуть застосовуватися в реальному житті.

Студенти по черзі висловлюють свої враження від тренінгу, та отримують завдання для самостійної роботи.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведені у табл. 17.

Позааудиторна робота передбачає після закінчення тренінгу опрацювання підсумкових таблиць за результатами кожного етапу, спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних видань з метою написання звіту.

Таблиця 17

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Прийняття управлінських рішень"

Види самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
1	2	3	4	5
Аудиторна	Робота в малих групах "Управлінські рішення: сутність, етапи,	Засвоєння сутності процесу прийняття управлінського рішення, встановлення	30	Активність роботи у групі, якість презентацій

1	2	3	4	5
	умови та чинники прийняття"	етапів прийняття управлінського рішення, визначення умов та чинників прийняття рішень, розуміння ступеня поінформованості студентів		
	Робота в малих групах "Метод номінальної групи"	Опрацювання методу	30	Активність роботи у групі, якість презентацій
	Робота в малих групах "Метод причинно-наслідкової діаграми"	Опрацювання методу	30	Активність роботи у групі, якість презентацій
Позааудиторна	Звіт за результатами ділової гри	Здатність оцінити ефективність прийнятого рішення	30	Логічність, структурованість, повнота, правильність розрахунків

### Система контролю й оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у дискусіях, створенні презентацій; якість презентацій (володіння термінологією, уміння донести зміст інформації, наочність). Позааудиторна робота оцінюється за критеріями: логічність, структурованість, повнота, правильність розрахунків.

Відсоткове співвідношення аудиторної та позааудиторної роботи складає в загальній оцінці за тренінг: 30 % – позааудиторна та 70 % – аудиторна.

В аудиторній роботі розподіл загальної оцінки здійснюється таким чином: робота в малих групах "Управлінські рішення: сутність, етапи,

умови та чинники прийняття" – 30 %; робота в малих групах "Метод номінальної групи" – 40 %; робота в малих групах "Метод причинно-наслідкової діаграми" – 30 %.

## **6. Тренінг "Мотивація персоналу через навчання"**

### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Мотивація персоналу через навчання".

**Цільова група:** студенти, які навчаються за напрямом підготовки 6.030601 "Менеджмент".

**Тематика тренінгу:** "Мотивація як загальна функція менеджменту".

**Тривалість тренінгу:** 6 аудиторних годин.

**Мета тренінгу:** вивчення теоретичних основ безперервного навчання на підприємстві та методів його впровадження; набуття вмінь і навичок обґрунтування впливу навчання персоналу на його вмотивованість; розрахування економічної та соціальної ефективності від впровадження системи безперервного навчання.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: формування навичок з побудови бізнес-процесу навчання персоналу на підприємстві; здобуття знань, умінь та навичок в організації робіт з визначення потреби в навчанні, вибору форм і методів навчання; формування навичок з визначення економічної й обґрунтування соціальної ефективності від вдосконалення процесу навчання персоналу; здобуття знань, умінь та навичок побудови шкали преміювання, яка повинна сприяти навчанню співробітників та їх участі в розвитку колег.

**Компетентності, що формуються під час тренінгу:** здатність планування, організування та контролювання процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі шляхом безперервного навчання та розвитку персоналу.

Структура компетентностей, що формуються, наведена в табл. 18.

Організаційно-змістовна структура програми тренінгу наведена в табл. 19.

## Компетентності, які формуються в межах тренінгу "Мотивація персоналу через навчання"

№ п/п	Компетентності, що формуються	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Ціннісні ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	Здатність планування, організації та контролю процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Розуміння методичного підходу до визначення економічної й обґрунтування соціальної ефективності від заходів з навчання	Організація робіт з визначення потреби в навчанні. Організація вибору форм та методів навчання	Знання форм та технологій навчання. Перелік прямих та непрямих витрат під час навчання персоналу	Готовність до застосування системи безперервного навчання, готовність займатися самоосвітою	Готовність взаємодіяти з метою підбору найбільш доцільної системи навчання персоналу	Автономність та відповідальність за особисті результати у навчанні, усвідомлення необхідності самоосвіти
2	Здатність створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі шляхом безперервного навчання та розвитку персоналу	Розуміння можливості покращання соціально-психологічного клімату шляхом безперервного навчання, тренінгів, матеріального та нематеріального стимулювання	Вибір доцільної шкали преміювання. Встановлення переліку якісних та кількісних показників навчання та розвитку персоналу, який підлягає преміюванню	Знання базових теорій мотивації, систем преміювання. Поняття соціально-психологічного клімату в колективі та показників, що його формують	Готовність до змін з метою покращання соціально-психологічного клімату колективу, готовність приймати запропоновані системи стимулювання	Пошук достовірної інформації з метою оцінювання реального рівня соціально-психологічного клімату колективу	Відповідальність за побудову шкали преміювання, формулювання умов та показників стимулювання інших



## Структура тренінгу "Мотивація персоналу через навчання"

Етапи	Час	Змістовний блок. Завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси (матеріали, обладнання, аудиторія)	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	15 хв	Вступ	Відкриття тренінгу. Представлення тренера. Оголошення мети та завдань тренінгу. Повідомлення про компетентності, які формуються в межах тренінгу. Ознайомлення зі структурою тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей
	20 хв	Знайомство	Знайомство з групою учасників	Коло	—	Знайомство з групою учасників
		Правила	Встановлення правил та узгодження графіку роботи	Мозковий штурм	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Прийняті правила та графік роботи
		Очікування	Виявлення очікувань від результатів тренінгу	Вправа – Коло "Очікування"	Стікери, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Плакат з очікуваннями учасників
		Формування позитивного настрою	Формування позитивного настрою, активізація роботи групи	Розминка "Один за всіх і всі за одного"	—	Формування позитивного настрою, активізація роботи групи

1	2	3	4	5	6	7
Основний	10 хв	Рухавка	Об'єднання в малі групи, активізація учасників	Вправа "Пошта їде"	–	Об'єднання в малі групи для виконання наступного завдання
	35 хв	Активізація проблеми, оцінювання рівня поінформованості	Оцінювання рівня поінформованості щодо питань мотивації, її видів, соціально-психологічного клімату та основних систем преміювання	Робота в малих групах "Перевірка домашнього завдання"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Інформація про рівень володіння мінімальними знаннями
	20 хв		Оцінювання рівня поінформованості щодо знання технологій навчання	Мозковий штурм "Технології навчання персоналу"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Складання переліку існуючих видів навчання, розподіл їх на традиційні та новітні
	10 хв		Реалізація зворотного зв'язку	"Мікрофон"	Мікрофон	Учасники звітують про отриманий досвід та знання на першому етапі тренінгу
	10 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Вправа на сприяння міжособистісного спілкування	Вправа "Комплімент для товариша праворуч"	–	Формування позитивного настрою, підвищення рівня міжособистісного спілкування
	20 хв		Мотивація персоналу шляхом організації безперервного навчання на робочому місці. Поняття організації, що самонавчається	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Закріплення знань щодо організації робіт з визначення потреби в навчанні, організації вибору форм і методів навчання, організації безперервного навчання на робочому місці

1	2	3	4	5	6	7
Основний	10 хв		Переключення уваги, виявлення лідерів групи	Вправа "Хто лідер?"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Переключення уваги, виявлення лідерів групи
	10 хв		Визначення економічної та соціальної ефективності від безперервного навчання персоналу	Дискусія	—	Закріплення знань щодо методичних підходів до визначення економічної та обґрунтування соціальної ефективності від заходів з навчання
	5 хв	Розвиток практичних навичок	Налаштування на групову роботу	Рухавка "Сім'я на іподромі"		Налаштування на групову роботу
	10 хв		Розроблення системи безперервного навчання для підвищення мотивації працівників.	Робота в малих групах	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Формування навичок щодо планування, організації та контролю процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу
	5 хв	Отримання інформації	Переключення уваги, усвідомлення місця навчання в житті кожної людини	Вправа "Найбільш яскрава подія в навчанні"	—	Переключення уваги, усвідомлення місця навчання в житті кожної людини
	15 хв		Шляхи покращання соціально-психологічного клімату за допомогою безперервного навчання	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Розуміння можливості покращання соціально-психологічного клімату шляхом безперервного навчання, тренінгів, матеріального та нематеріального стимулювання

1	2	3	4	5	6	7
Основний	5 хв	Розвиток практичних навичок	Вправа на покращання соціально-психологічного клімату	Вправа – Криголам "Рахунок"	–	Покращання клімату в тренінговій групі
	40 хв		Розроблення системи преміювання, що повинна сприяти побудові організації, яка самонавчається	Робота в малих групах	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Вибір доцільної шкали преміювання. Встановлення переліку якісних та кількісних показників навчання та розвитку персоналу, який підлягає преміюванню
Завершальний	30 хв	Рефлексія та завершення роботи	Підведення підсумків роботи	Коло "Про що я дізнався?"	–	Реалізація зворотного зв'язку

## Опис вправ і завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** знайомство учасників з тренером; ознайомлення з метою, завданнями, компетентностями, які формуються в процесі тренінгу, а також методикою проведення тренінгу.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Вступне слово тренера-викладача повинно розпочинатися з оголошення мети та завдань тренінгу. Більша частина вступного слова присвячується ознайомленню з компетентностям, якими повинні оволодіти студенти в межах даної форми навчання. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Вправа – Коло "Знайомство".

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Тренер-викладач пропонує учасникам по черзі назвати своє ім'я та розповісти про свої захоплення.

**Назва:** Мозковий штурм "Правила".

**Мета:** встановлення правил та узгодження графіку роботи.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Для встановлення правил пропонується використати методику "мозкового штурму", але записувати на дошку лише найважливіші правила. На початку тренер-викладач може привести приклад декількох ключових правил для проведення тренінгів в студентських групах.

**Назва:** Вправа – Коло "Очікування".

**Мета:** визначення очікувань тренінгової групи від запропонованого тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** стікери, аркуш формату А1.

Учасники отримують стікери та вписують у них свої очікування, потім по черзі оголошують записані на стікері власні очікування від тренінгу, після чого всі стікери наклеюють на одному плакаті.

**Назва:** Розминка "Один за всіх і всі за одного".

**Мета:** активізація роботи групи.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Усі учасники хаотично рухаються аудиторією, а тренер промовляє такі слова: "Все, що я зараз говорю, робіть дуже швидко. Після команди "один за всіх і всі за одного!" у вас буде тільки три секунди на те, щоб знайти собі партнера та потиснути йому руку. Далі проводиться вітання спина до спини, ліва рука з лівою рукою, п'ятка до п'ятки тощо.

**Назва:** Вправа "Пошта їде".

**Мета:** згуртування колективу, об'єднання учасників тренінгу в малі групи для виконання наступного завдання.

**Тривалість:** 10 хвилин.

Тренер-викладач дізнається в учасників назви чотирьох міст, які б вони хотіли відвідати. Потім по колу призначає кожному учаснику місто, що дає змогу формувати підгрупи. Після цього тренер говорить: "Пошта їде до... (наприклад, Харкова)", і перша підгрупа "паровозиком" рухається по колу, до неї приєднуються інші підгрупи. Така вправа стимулює групу до взаємодії та сприяє досягненню високих результатів під час виконання подальшої роботи.

**Назва:** Робота в малих групах "Перевірка домашнього завдання".

**Мета:** виявлення рівня поінформованості учасників тренінгу.

**Тривалість:** 35 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач видає кожній групі аркуші формату А1 і маркери для проведення роботи за темами, які були відведені для повторення перед даним тренінгом: мотивація, її види; основні системи преміювання персоналу; важливість навчання в системі мотивації; значення соціально-психологічного клімату колективу в системі мотивації.

Завдання учасників – схематично зобразити та презентувати матеріал за кожною з зазначених тем.

**Назва:** Мозковий штурм "Технології навчання персоналу".

**Мета:** складання переліку технологій навчання персоналу.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Один з учасників призначається ведучим. Він записує на плакаті запропоновані технології навчання, а потім учасники розподіляють їх на традиційні та новітні. Важливо, щоб в процесі генерування ідей приймали участь всі учасники, тому опитування потрібно проводити по колу, а вже потім – у довільному порядку.

**Назва:** Вправа "Мікрофон".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** мікрофон.

Отримуючи "мікрофон" кожен з учасників повинен звітувати про найбільш актуальну інформацію, яку він отримав (згадав) упродовж першої частини тренінгу.

Після закінчення вправи оголошується перерва.

**Назва:** Вправа "Комплімент товаришу праворуч".

**Мета:** підвищення рівня міжособистісного спілкування.

**Тривалість:** 10 хвилин.

Учасники беруть один одного за руки, по черзі повертаються праворуч та говорять комплімент колезі.

**Назва:** Міні-лекція "Мотивація персоналу шляхом організації безперервного навчання на робочому місці. Поняття організації, що самонавчається".

**Мета:** розуміння поняття "безперервного навчання"; технологій, видів навчання.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

За допомогою презентації тренер-викладач доводить до студентів основні знання, що потрібні для набуття першої компетентності в рамках даного тренінгу. Серед основних елементів міні-лекції є знання про безперервне навчання, адаптивне навчання, організацію, що самонавчається, її особливості та складові елементи; технології, що сприяють створенню та функціонуванню організації, що самонавчається.

**Назва:** Вправа "Хто лідер?".

**Мета:** переключення уваги, виявлення лідерів групи.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Для зняття напруженості учасникам пропонується вправа на визначення лідерів шляхом малювання. Тренер пропонує взяти участь у вправі трьом – чотирьом добровольцям – їх згода є фактично первинним проявом лідерства. Кожен зі студентів-добровольців отримує маркер різного кольору, всім пропонується за одну хвилину колективно намалювати певний малюнок, наприклад екзотичну тварину. За допомогою отриманого малюнка та безпосередньо процесу малювання тренер може визначити яскраво вираженого лідера або, можливо, декількох лідерів.

**Назва:** Дискусія на тему "Визначення економічної та соціальної ефективності від безперервного навчання персоналу".

**Мета:** опрацювання комунікаційних навичок і поглиблення знань за темою тренінгу.

**Тривалість:** 10 хвилин.

Тренер-викладач ініціює дискусію з метою оцінити вплив безперервного навчання на мотивацію персоналу та визначити економічну та соціальну ефективність від упровадження системи безперервного навчання.

**Назва:** Рухавка "Сім'я на іподромі".

**Мета:** налаштувати на активну групову роботу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Тренер-викладач пропонує змоделювати ситуацію вболівання сім'єю за улюбленого скакуна.

**Назва:** робота в малих групах "Створення системи безперервного навчання для підвищення мотивації працівників".

**Мета:** формування вмінь і навичок з побудови безперервного процесу навчання персоналу підприємства.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, розрізані листівки.

За допомогою розрізаних листівок утворюються малі групи, яким видається завдання побудувати проект безперервного навчання. Основна мета проекту – підвищення рівня вмотивованості персоналу.

Наприкінці групи презентують свої проекти та відповідають на запитання тренера й аудиторії.

Після проведення вправи оголошується перерва.



**Назва:** Вправа – Коло "Найбільш яскрава подія в навчанні".

**Мета:** ввести в атмосферу тренінгу після перерви.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Учасники тренінгу по черзі доповідають про найбільш яскраві події в навчанні за минулий тиждень.

**Назва:** Міні-лекція "Покращання соціально-психологічного клімату за допомогою безперервного навчання".

**Мета:** роз'яснення можливості покращення соціально-психологічного клімату (а отже, й моральної мотивації) через впровадження системи безперервної освіти.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач у стислій формі наводить приклади впливу впровадження системи безперервного навчання на соціально-психологічний клімат в колективі.

**Назва:** Вправа – Криголам "Рахунок".

**Мета:** зняття напруженості, згуртування колективу, формування груп для виконання наступного завдання.

**Тривалість:** 5 хвилин.

У ході проведення вправи "Рахунок" тренер називає число, що не перевищує кількості людей в групі. Озвучена кількість учасників повинна підвестись. Потім тренер-викладач називає інше число та так далі. Особливістю є те, що учасники не повинні спілкуватись між собою. Головна мета – досягнення синхронності в роботі групи та підвищення її згуртованості. Останні сформовані групи фіксуються для проведення наступного завдання.

**Назва:** Робота в малих групах "Розроблення системи преміювання, що повинна сприяти побудові організації, яка самонавчається".

**Мета:** формування практичних навичок створення системи преміювання в умовах безперервної освіти.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач пропонує розробити проекти, в яких будуть запропоновані можливі показники й умови преміювання, що повинні мотивувати працівників до безперервної освіти.

Наприкінці виконання завдання проекти презентуються, а учасники малих груп відповідають на запитання тренера й аудиторії.

**Назва:** Коло "Про що я дізнався?"

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 30 хвилин.

Кожний з учасників тренінгу по черзі формулює ті знання, навички та вміння, які він здобув в процесі тренінгу.

Наприкінці тренер-викладач підводить підсумки, наголошуючи на сформованих компетентностях.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведені у табл. 20. Аудиторна самостійна робота передбачає опрацювання матеріалу, який студенти отримали під час роботи в малих групах і підготовки презентацій. Позааудиторна робота передбачає опрацювання до початку тренінгу спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних видань з метою повторення основних категорій процесу мотивації.

Таблиця 20

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Мотивація персоналу через навчання"

Види самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
1	2	3	4	5
Аудиторна	Робота в малих групах "Перевірка домашнього завдання"	Оцінювання рівня поінформованості щодо питань мотивації, її видів, соціально-психологічного клімату та основних систем преміювання	35	Активність роботи у групі, якість презентацій

1	2	3	4	5
	Робота в малих групах "Розроблення системи преміювання, що повинна сприяти побудові організації, яка самонавчається"	Вибір доцільної шкали преміювання. Встановлення переліку якісних та кількісних показників навчання та розвитку персоналу, який підлягає преміюванню	10	Активність роботи у групі, якість презентацій
	Робота в малих групах над розробленням процесу безперервного навчання персоналу	Формування навичок щодо планування, організації та контролю процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу	40	Активність роботи у групі, якість презентацій
Позааудиторна	Підготовка до завдання "Перевірка домашнього завдання"	Закріплення знань щодо питань мотивації, її видів, соціально-психологічного клімату та основних систем преміювання	30	Логічність, володіння термінологією, розуміння сутності процесів

### Система контролю й оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у дискусіях, створенні презентацій; якість презентацій (володіння термінологією, уміння донести зміст інформації, наочність). Позааудиторна робота оцінюється за критеріями: логічність, володіння термінологією, розуміння сутності процесів. Оцінка за позааудиторну роботу виставляється за результатами роботи в малих групах на тему: "Перевірка домашнього завдання".

Розподіл загальної оцінки за тренінг здійснюється наступним чином: робота в малих групах "Перевірка домашнього завдання" – 20 %; мозковий штурм "Технології навчання персоналу" – 10 %; дискусія на тему

"Визначення економічної та соціальної ефективності від безперервного навчання персоналу" – 20 %; робота в малих групах над розробленням процесу безперервного навчання персоналу – 25 %; групова робота "Розроблення системи преміювання, що повинна сприяти побудові організації, яка самонавчається" – 25 %.

## **7. Тренінг "Ігри для майбутніх менеджерів"**

### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Ігри для майбутніх менеджерів".

**Цільова група:** студенти спеціальності 8.030601 "Менеджмент організацій та адміністрування" (за видами економічної діяльності).

**Вид тренінгу:** комплексний.

**Тривалість тренінгу:** 19 аудиторних годин.

**Мета:** закріплення теоретичних знань та оволодіння компетентностями у сфері прийняття управлінських рішень нестандартними колективними способами.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: поглиблення знань щодо методів прийняття управлінських рішень; формування вміння та навичок зі застосування таких методів прийняття управлінських рішень, як: метод "шести капелюхів", синектики, вигаданих персонажів; поглиблення вмінь і навичок щодо розроблення альтернативних варіантів реалізації рішень; поглиблення вмінь і навичок щодо оцінювання ефективності прийнятих управлінських рішень; опрацювання навичок публічних виступів і переконання співрозмовника.

**Компетентності, що формуються:** здатність узагальнювати інформацію; здатність використовувати різноманітні методи прийняття рішень; здатність розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень; здатність працювати у колективі, здатність переконувати.

Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, подана в табл. 21.

Тривалість тренінгу три дні. Структура тренінгу кожного дня включає три етапи: підготовчий, основний, завершальний. Організаційно-змістова структура тренінгу наведена в табл. 22.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Ігри для майбутніх менеджерів"

№ п/п	Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Здатність узагальнювати інформацію	Розуміння сутності управлінської інформації; знання видів інформації, методів отримання інформації	Відокремлювати управлінську інформацію від іншої, вміння добирати необхідну інформацію до конкретної ситуації	Отримання інформації для особистого користування, добір та відбір інформації для виконання курсових, контрольних робіт, написання науково-дослідної та дипломної роботи, підготовки до доповідей	Готовність до пошуку необхідної інформації з відповідними характеристиками із застосуванням різноманітних методів її збирання й оброблення	Здатність обирати відповідні джерела інформації, застосовувати різноманітні технології та методи її збирання	Готовність до самостійного пошуку інформації із застосуванням різноманітних джерел; відповідальність за достовірність, повноту, релевантність та зміст інформації
2	Здатність використовувати різноманітні методи прийняття управлінських рішень	Розуміння відмінностей індивідуальних та колективних методів прийняття рішень; знання сутності	Уміння використовувати найбільш розповсюджені методи прийняття рішень ("мозковий штурм",	Прийняття особистих рішень, застосування окремих методів прийняття управлінських рішень під час	Готовність вирішувати управлінські завдання різноманітними методами	Донести до осіб, які приймають приймати управлінські рішення, важливість застосування різноманітних методів; здатності добирати необхідну	Готовність до вирішення питань самостійно та прийняття відповідальності за застосування індивідуальних методів прийняття

1	2	3	4	5	6	7	8
		та алгоритму використання найбільш розповсюджених методів прийняття рішень	номінальних груп та інші)	вирішення завдань у попередніх навчальних дисциплінах		інформацію відповідно до обраного методу; налагоджувати комунікаційні процес, які сприятимуть застосуванню різноманітних методів прийняття управлінських рішень	управлінських рішень; відповідальність за вибір найбільш доцільного метода прийняття рішень відповідно до ситуації та врахування чинника часу
3	Здатність розробляти альтернативні варіанти рішень	Розуміння сутності альтернатив, знання основних видів альтернатив	Уміння розглядати проблему в різних аспектах	Особистий досвід формулювання альтернатив	Готовність шукати максимально можливі шляхи вирішення ситуації, готовність до залучення нестандартних методів вирішення проблеми	Здатність об'єднувати зусилля у пошуку основної та додаткової інформації для розроблення альтернатив; налагодження комунікаційних зв'язків для оцінювання доцільності розроблення тієї чи іншої альтернативи	Самостійне ініціювання пошуку альтернативних варіантів, відповідальність за доцільність альтернативних пропозицій
4	Здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень	Розуміння сутності поняття "ефективність", знання показників, за допомогою яких	Уміння проводити розрахунки основних показників ефективності; уміння	Особистий досвід, проведення розрахунків під час написання бакалаврської дипломної роботи	Готовність використовувати різноманітні показники з урахуванням їх взаємозалежності та конкретної ситуації	Донесення до учасників важливості прийняття рішень із застосуванням різноманітного інструментарію	Самостійність у розрахунках показників та обґрунтування власних висновків щодо отриманих результатів;

1	2	3	4	5	6	7	8
		можна оцінювати ефективність прийнятих рішень	визначати показники ефективності у конкретних ситуаціях			та показників для забезпечення найбільш якісного оцінювання ефективності	відповідальність за доцільність обраних показників, правильність їх розрахунку та трактування
5	Здатність працювати у колективі	Розуміння сутності колективної роботи, колективних методів прийняття управлінських рішень	Уміння слухати інших, застосовувати різноманітні методи колективної роботи	Особистий досвід роботи у студентській групі	Готовність знаходити компроміс задля реалізації спільної мети, використовувати різноманітні форми колективної роботи; організувати колективи до спільної праці; готовність приймати колективну відповідальність за отриманий результат та відокремлювати особисту відповідальність	Прагнення до взаємодії та співпраці у колективі, до конструктивного спілкування та критики; вибір найбільш доцільних комунікаційних каналів для спілкування з групою	Здатність визначати особистий вклад в роботу колективу, нести особисту відповідальність за доручену роботу
6	Здатність переконувати	Розуміння сутності прийомів і правил переконання співрозмовника	Уміння змінювати поведінку та тактику під час проведення переговорів	Особистий досвід спілкування	Готовність організувати та проводити переговори з урахуванням обставин та умов	Здатність до конструктивного діалогу, вмиле володіння інформацією	Гнучко реагувати на висловлювання та реакцію співрозмовників; відповідальність за зміст доводів переконання

## Структура тренінгу "Ігри для майбутніх менеджерів"

Етапи	Час	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
<b>День перший</b>						
Вступний	10 хв	Вступ	Формулювання актуальності, мети та завдань тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетенцій, знайомство з тренером
	10 хв	Знайомство, очікування	Знайомство з учасниками. Виявлення очікувань учасників тренінгу	Коло	Аркуші А4, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, take-it	Знайомство з групою учасників; виявлення мотивації та результатів, яких очікують члени тренінгової групи
	5 хв	Правила	Встановлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
	5 хв	Узгодження графіку роботи	Подання графіку роботи	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Узгодження та прийняття графіку роботи



1	2	3	4	5	6	7
73 ОСНОВНИЙ	5 хв	Створення дружньої атмосфери	Створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу	Вправа "Червоний, синій, жовтий"	Кратки з назвою кольорів	Формування позитивного настрою; спонукання групи до зосередженості та уважності, здатності працювати у колективі
	5 хв	Налаштування на роботу у колективі	Створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу	Вправа "Один за одним"	—	Формування позитивного настрою; усвідомлення учасників необхідності швидко орієнтуватися в намірах, тактиці, станах інших людей, узгоджувати свої дії з діями інших; здатність працювати у колективі
	30 хв	Оцінювання рівня поінформованості та актуалізація проблеми	Складання переліку методів прийняття управлінських рішень. Обговорення необхідності та значення застосування нестандартних та колективних методів прийняття управлінських рішень	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Узагальнення існуючих методів прийняття рішення, відомих учасникам тренінгу. Усвідомлення необхідності застосовування різноманітних методів прийняття управлінських рішень у відповідних ситуаціях
	25 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми; отримання інформації	Застосування нестандартних колективних методів прийняття управлінських рішень	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проект-тор, презентаційні слайди	Готовність вирішувати управлінські завдання різноманітними методами

1	2	3	4	5	6	7
74 Основний	5 хв	Налаштування на застосування нестандартного мислення	Створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу, активізація нестандартного мислення	Вправа "Ми перетворюємось"	–	Створення позитивного настрою, настрою на подальшу роботу, зняття напруженості, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі
	40 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Опрацювання методу "Шести капелюхів"	Робота в малих групах	Роздатковий матеріал із ілюстрацією методу, підсумкової таблиці, стаття про винахід	Опрацювання методу "Шести капелюхів"; здатність узагальнювати інформацію; здатність розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі; здатність переконувати
	5 хв	Зняття напруженості	Створення позитивної атмосфери, переключення уваги	Вправа "Фрукти"	–	Переключення уваги, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі
	5 хв	Формування малих груп	Формування малих груп	Вправа "Молекули"	–	Переключення уваги, зняття напруженості, створення дружньої атмосфери; формування груп для виконання наступного завдання; прагнення до взаємодії та співпраці у колективі

1	2	3	4	5	6	7
75 Основний	40 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Опрацювання методу синектики	Робота в малих групах	Роздатковий матеріал із ілюстрацією методу, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, картки з назвою товару	Опрацювання методу синектики; здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати
	5 хв	Формування малих груп	Переключення уваги для виконання іншого завдання, створення нових малих груп	Вправа "Знайди свого"	Наліпки	Створення доброзичливої атмосфери, об'єднання учасників у малі групи
	90 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Метод вигаданих персонажів	Робота в малих групах	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, слайд із зображеними персонажами, ситуація для вирішення	Опрацювання методу вигаданих персонажів, здатність узагальнювати інформацію; формування здатності розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати; здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень
	5 хв	Згуртування колективу	Створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу	Вправа "Театр-експромт"	Сценарій "вистави", картки з ролями	Зняти напружений стан після роботи, згуртувати колектив, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі

1	2	3	4	5	6	7
Основний	15 хв	Актуалізація проблеми, пошук шляхів її розв'язання	Обговорення важливості вміння переконувати та публічних виступів для менеджерів	Міні-лекція	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди	Актуалізація знань щодо основних правил публічного виступу та елементів переконання
Завершальний	10 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків, видача завдань для самостійної роботи	"Мікрофон"	Мікрофон	Висновки, враження від першого дня тренінгу
<b>День другий</b>						
Вступний	10 хв	Оцінювання рівня поінформованості учасників	Введення в атмосферу тренінгу, формування робочого настрою	"Акваріум"	—	Перевірка того, що було після першого дня тренінгу
Основний	85 хв	Розвиток практичних навичок	Перевірка домашнього завдання, опрацювання навичок публічного виступу	Публічний виступ, презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, таблиця з критеріями оцінювання виступів, відеокамера	Здатність працювати у колективі, здатність узагальнювати інформацію
	5 хв	Налаштування на застосування нестандартного мислення	Переключення уваги, налаштування на подальшу роботу	Вправа "Прикмета"	М'яч	Переключення уваги, налаштування на подальшу роботу, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі

1	2	3	4	5	6	7
Основний	5 хв	Налаштування на роботу у групі	Переключення уваги, налаштування на подальшу роботу	Вправа "Креативне місто"	—	Переключення уваги, налаштування на подальшу роботу, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі
	340 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Застосування різноманітних методів прийняття управлінських рішень та оцінювання їх ефективності	Ділова гра "Ідея на літо"	Ноутбуки із можливістю застосування мережі Internet	Здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати; здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень
Завершальний	15 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків, видача завдань для самостійної роботи	Коло	—	Висновки, що вдалось зробити протягом дня; здатність узагальнювати інформацію
<b>День третій</b>						
Вступний	5 хв	Налаштування на роботу	Введення в атмосферу тренінгу, формування робочого настрою, створення атмосфери єдності	Вправа "Подаруй посмішку"	—	Створення атмосфери єдності, прагнення до взаємодії та співпраці у колективі

1	2	3	4	5	6	7	
78	Основний	60 хв	Розвиток практичних навичок	Презентація результатів ділової гри	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, таблиця з критеріями оцінювання виступів, роздатковий матеріал	Здатність працювати у колективі, здатність узагальнювати інформацію, здатність переконувати
	Завершальний	15 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків, заповнення анкети	Коло "Яким був тренінг?"	Анкети	Підбиття підсумків, реалізація зворотного зв'язку, здатність узагальнювати інформацію

## Опис вправ та завдань

### День перший

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** ознайомлення учасників з метою, завданнями тренінгу; компетентностями, що формуються, методикою проведення тренінгу; знайомство з тренером.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Для проведення вступної частини тренер-викладач оголошує про початок тренінгу, вітає аудиторію. Учасники тренінгу ознайомлюються з тематикою, обґрунтовується актуальність обраної теми, формулюється мета та завдання, компетенції. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

**Назва:** Коло.

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу, визначення їх очікувань.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** аркуші А4, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, take-it.

Викладач-тренер пропонує зробити відривну аплікацію. Із аркуша кожний студент без допомоги нижниць "вирізає" свій "портрет", виходить до дошки, називає своє ім'я та презентує себе за допомогою наступних фраз:

ви вже про мене знаєте...

ви про мене ще не знаєте...

Потім "портрет" наклеюється на ватман або дошку, а поряд з ним студент пише математичну формулу, якою він може себе описати, та висловлює свої очікування від тренінгу. Вправа виконується по колу.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Тренер-викладач повідомляє членам групи, що діяльність менеджера будь-якої ланки підпорядковується певним законам, правилам і процедурам, дотримання яких впливає на ефективність роботи менеджера, якість, своєчасність та узгодженість прийнятих управлінських рішень. Так

само для ефективного проведення тренінгу всі члени повинні дотримуватися певних правил.

Аудиторії ставляться запитання: що можна або впродовж чого не можна робити впродовж тренінгу; як чинити з тими, хто порушує правила? Кількість складених правил може бути від п'яти до восьми. Процедура встановлення правил відбувається у вигляді дискусії.

**Назва:** Узгодження графіку роботи.

**Мета:** узгодження графіку роботи

**Тривалість:** 5 хвилин

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач демонструє учасникам тренінгу графік роботи. Дається 1 – 2 хвилини на ознайомлення з ним.

**Назва:** Вправа "Червоний, синій, жовтий".

**Мета:** створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу, активізування зосередженості й уважності групи.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** картки з назвою кольорів.

Учасники групи сідають у коло. Тренер роздає учасникам картки з назвами кольорів, які повторюються двічі або тричі. Потім тренер-викладач перелічує назви овочів і фруктів, і кожен раз повинні вставати учасники, які мають картку із названим кольором. Якщо тренер називає предмети, які не є овочем або фруктом, всі залишаються сидіти. Завдання групи – уважно стежити за діями інших учасників і намагатися зрозуміти, в кого який колір. Наприкінці вправи тренер пропонує об'єднатися в пари тим, кому дісталися однакові кольори. Об'єднання в пари відбувається мовчки. Після того, як пари утворені, кожна пара по черзі говорить, який у них колір.

**Назва:** Вправа "Один за одним".

**Мета:** формування позитивного настрою; усвідомлення учасниками необхідності швидко орієнтуватися в намірах, тактиці, станах інших людей, узгоджувати свої дії з діями інших.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Учасники сідають у коло. Викладач-тренер показує ту або іншу кількість пальців на руках. Після сигналу повинно підвестися саме стільки



учасників, скільки показано пальців. Учасники не можуть говорити одним з одним. Потім обговорюються питання: що допомагало вам виконувати поставлене завдання і що заважало; на що ви орієнтувалися, коли приймали рішення встати; як можна було організувати нашу роботу, якби у нас була можливість заздалегідь обговорити спосіб рішення цього завдання?

**Назва:** Дискусія на тему "Методи прийняття управлінських рішень, Застосування нестандартних колективних методів у прийнятті управлінських рішень".

**Мета:** оцінка рівня поінформованості та актуалізація проблеми.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Із метою оцінювання рівня поінформованості й актуалізації проблеми тренер-викладач пропонує аудиторії у формі дискусії послідовно відповісти на такі запитання: які методи прийняття управлінських рішень ви знаєте (відповіді записуються на ватмані); чи необхідно застосовувати нестандартні колективні методи під час прийняття управлінських рішень?

**Назва:** Міні-лекція "Нестандартні колективні методи прийняття управлінських рішень".

**Мета:** засвоєння сутності й алгоритму таких методів прийняття управлінських рішень як: "Шість капелюхів", синектика, вигадані персонажі.

**Тривалість:** 25 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Тренер-викладач у стислій формі ознайомлення аудиторію з алгоритмом розроблення рішень наступними методами: "Шість капелюхів", синектика, вигадані персонажі.

Після проведення міні-лекції оголошується перерва.

**Назва:** Вправа "Ми перетворюємось".

**Мета:** створення позитивної, невимушеної робочої атмосфери тренінгу, активізація нестандартного мислення.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Тренер-викладач пропонує учасникам опинитися в своїй уяві у певній обстановці. Завдання учасників – перетворитися на те, що запропонує тренер-викладач. Наприклад, аудиторія перетворюється в ліс,

учасники – у дерева, лісорубів, птахів, звірів тощо. Аудиторія – вокзал, учасники – валізи, поїзд, пасажери та інше. Для об'єднання учасників тренінгу у малі групи для виконання наступного завдання викладач-тренер пропонує витягнути із непрозорої коробки геометричну фігуру: коло, овал тощо.

**Назва:** Метод "Шість капелюхів".

**Мета:** опрацювання методу "Шість капелюхів".

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал із ілюстрацією методу, підсумкової таблиці, стаття про винахід для кожної групи.

Викладач-тренер роздає кожній групі ілюстративний матеріал із тлумаченням сутності кольору кожного капелюха та статтю про сучасний винахід. Потім у кожній групі обирається ведучий, який керує процесом зміни капелюхів. Наприкінці групи повинні заповнити підсумкову таблицю (табл. 23).

Таблиця 23

### Метод "Шість капелюхів", підсумкова таблиця

Позитивні сторони	Негативні сторони	Альтернативи

Після завершення роботи, групи презентують свої результати. Потім обговорюються питання: що було найважчим; який капелюх найбільш застосовувався; який капелюх заважав?

**Назва:** Вправа "Фрукти".

**Мета:** створення позитивної атмосфери, переключення уваги.

**Тривалість:** 5 хвилин.

Уся група сидить у колі. Тренер-викладач просить усіх учасників розрахуватися на "яблука", "банани", "мандарини" й "апельсини".

Після того як це зроблено, тренер пропонує помінятися місцями всім "бананам" – і всі "банани" повинні встати та знайти собі нове місце. Поки всі міняються місцями, тренер-викладач може зайняти чиєсь місце, і ця людина стає ведучим. Якщо ведучий промовляє "фруктовий салат", то місцями міняються всі.

**Назва:** "Молекули".

**Мета:** формування груп для виконання наступного завдання

**Тривалість:** 5 хвилин.

Члени групи повинні перетворитися на "атоми" та вільно рухатися кімнатою. За сигналом викладача "атоми" об'єднуються в молекули по дві людини, потім по три тощо. Наприкінці вправи учасників тренінгу об'єднують у групи для виконання наступного завдання.

**Назва:** Метод синектики.

**Мета:** опрацювання методу синектики.

**Тривалість:** 40 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал із ілюстрацією методу, фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, карток з назвою товару.

Кожна група отримує ілюстративний варіант із поясненням етапів методу синектики та картку із назвою товару: вішалка для одягу, плащ-намет тощо. Завдання групи – застосувати метод синектики та презентувати товар із новими якостями та можливостями застосування. Після завершення роботи групи презентують результати та розповідають, яким чином відбувалась реалізація кожного етапу. Потім учасники голосують за найкращий новий товар.

Після опрацювання методу синектики оголошується перерва.

**Назва:** Вправа "Знайди свого".

**Мета:** переключення уваги для виконання іншого завдання, створення нових малих груп.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** наліпки з різноманітними фігурками.

Невеликі наліпки складаються у непрозору ємність. Наліпки обираються за декількома ознаками: бантики, тварини тощо. Кожному з учасників пропонується обрати одну із запропонованих наліпок, не підглядаючи в ємність. Свою наліпку не можна показувати групі до певного моменту. Коли всі учасники отримали наліпки, тренер-викладач просить об'єднатися учасників за тематичними групами наліпок. Таким чином формується група для проведення наступного завдання.

**Назва:** Метод вигаданих персонажів.

**Мета:** опрацювання методу вигаданих персонажів.

**Тривалість:** 90 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери, слайд із зображеннями персонажів, ситуація для вирішення.

Викладач-тренер демонструє на презентаційних слайдах героїв казок та наводить цитату, яка характеризує даний персонаж. Наприклад, Кроти із казки "Дюймовочка" та їх вислів: "Чим хочете зайнятися, мої люб'язні кроти? – Порахувати!". Далі групи отримують ситуацію для розв'язання.

Завдання груп – розробити альтернативні варіанти вирішення ситуації, модулюючи поведінку того чи іншого персонажу. Таким чином розробляються альтернативи вирішення та формується підсумкова таблиця (табл. 24).

Наприкінці групи презентують свої результати.

Таблиця 24

### Метод вигаданих персонажів

Герой	Дії

### *Ситуація для розв'язання.*

Підприємство здійснює монтаж приладів. Потужності підприємства завантажені повністю. У перспективі передбачається збільшення попиту на прилади на 8 – 12 %. Оскільки попит може бути нестійким, керівництво підприємства вважає доцільним для збільшення потужності підприємства закупити обладнання, розширити виробничі приміщення.

Менеджери підприємства запропонували використати інтенсивні чинники для підвищення продуктивності праці робітників. Пропонується поліпшити організацію робочих місць працюючих та удосконалити методи їх праці. Очікуваний ріст продуктивності праці 9 – 10 %. Однак запропоновані заходи вимагатимуть від робітників освоїти нову організацію робочих місць та навчитися новим методам праці. Процес засвоєння може тривати 1,5 – 2 місяця. Протягом цього часу продуктивність праці може знижуватися від 6 до 9 %. Процес засвоєння нових методів може бути здійснений в період сезонного спаду попиту.

До проведення організаційних заходів рентабельність продукції складала 16 %, а прибуток за рік 360 тис. грн. Питома вага заробітної

платні основних робочих-збиральників з нарахуваннями в собівартості продукції дорівнює 12 %. Витрати на проведення запропонованих заходів були заплановані у розмірі 17 тис. грн.

Керівництво підприємства схвалило проведення організаційних заходів і рекомендувало приступити до їх розроблення та реалізації у період сезонного спаду попиту, який триває не більше трьох місяців.

Однак, менеджер з управління персоналом організації, який відповідає за соціальний клімат на підприємстві, прогнозує зміни у соціальній обстановці колективу у зв'язку з проведенням намічених заходів. Менеджер вважає, що запропоновані організаційні заходи можуть зустріти опір усіх або значної частини робочих-збиральників (в основному сильний опір), що може привезти до зриву робіт.

Необхідно: назвати основні причини, які можуть визвати опір змінам з боку персонал; на основі проведеного аналізу розробити й обґрунтувати заходи щодо зниження рівня опору впровадження організаційних заходів; розрахувати економічний ефект від реалізації заходів з урахуванням розроблених пропозицій.

Після опрацювання методу вигаданих персонажів оголошується перерва.

**Назва:** "Театр-експромт".

**Мета:** зняття напруженого стану, згуртування колективу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** сценарій "вистави", картки з ролями.

Тренер-викладач у довільній формі роздає учасникам групи ролі та починає читати розповідь. Завдання групи – мовчки, без підготовки "програти" свою роль. Текст розповіді може бути наступним: "... Ніч. Завиває Вітер. Розгойдуються Деревя. Між ними пробирається Циган, він шукає стайню, де спить Кінь ... Ось і стайня. Спить Кінь, йому щось сниться, він злегка перебирає копитами і тоненько ірже. Недалеко від нього примостився на жердинці Горобець, він дрімає, іноді відкриває то одне, то інше око. На вулиці на прив'язі спить Пес. Деревя шумлять, через їх шум не чути, як Циган пробирається до стайні. Ось він хапає Коня за вуздечку ... Горобець тривожно зацвірінкав .... Пес відчайдушно загавкав ... Циган відводить Коня. Пес заливається гавкотом. Вибігла з дому Господиня, заохала, закричала. Вона кличе чоловіка. Вискочив з рушницею з дому Господар. Циган тікає. Господар веде Коня в стайню.

Пес стрибає від радості. Горобець літає навколо. Дерева шумлять, і Вітер продовжує завивати. Господар гладить Коня і кидає йому сіна. Господар кличе Господиню в будинок. Все заспокоюється. Спить Пес. Дрімає Горобець на своєму колишньому місці. Стоячи засинає Кінь, він зрідка здригається і тихо ірже ... Завіса!".

**Назва:** Міні-лекція "Як підготувати публічний виступ та етапи переконання співрозмовника".

**Мета:** актуалізація проблеми, пошук шляхів розв'язання проблеми з публічних виступів та етапів переконання співрозмовника.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди.

Викладач-тренер демонструє презентацію із зазначенням основних помилок, які треба усувати при підготовці та під час публічних виступів. Крім того, обговорюються етапи формування позитивного настрою та прихильності до себе співробітника.

**Назва:** "Мікрофон".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** мікрофон або інший предмет, який може виконувати функцію мікрофона.

Перед аудиторією ставляться запитання: що вам найбільше запам'яталось сьогодні; якими компетентностями ви оволоділи?

Для створення ситуації з мікрофоном в аудиторії обирається предмет, який виконує роль мікрофона (ручка, олівець тощо). Учасники по черзі висловлюють свою думку та дають відповідь на поставлені запитання. Наприкінці вправи тренер-викладач робить висновки.

Студенти отримують завдання для самостійної роботи.

## **День другий**

Тренер-викладач вітає групу, висловлює свої сподівання щодо наступного дня тренінгу.

**Назва:** "Акваріум".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 10 хвилин.

Студенти повинні задати питання колезі. Питання повинні охоплювати ті моменти, які обговорювалися напередодні.

**Назва:** Презентація.

**Мета:** перевірка домашнього завдання й опрацювання навичок публічного виступу.

**Тривалість:** 85 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, таблиця з критеріями оцінювання виступів, відеокамера.

Презентація виступів у групах за результатами виконання домашнього завдання. Усім учасникам тренінгу роздаються таблиці з критеріями оцінювання публічних виступів. Наприкінці обговорюються запитання: що найважче було реалізувати у публічному виступі, чи всі справилися з поставленим завданням?

Після проведення вправи оголошується перерва.

**Назва:** "Прикмета".

**Мета:** активізація мислення.

**Тривалість:** 5 хвилин.

**Ресурси:** м'яч.

Викладач-тренер говорить про те, що всі знають прикмету: "Упав ніж – прийде чоловік". Потім пропонує розвивати цю думку. Той, хто кидає м'яч, називає предмет, який "впав". Той, хто ловить, говорить, хто прийде і чому.

**Назва:** "Креативне місто".

**Мета:** переключення уваги, налаштування на подальшу колективну роботу.

**Тривалість:** 5 хвилин.

По колу кожен буде говорити кілька речень, і таким чином буде "надрукована" розповідь про місто, де зібралися і живуть найкреативніші люди на світі ...

**Назва:** Ділова гра "Ідея на літо".

**Мета:** комплексне опрацювання компетенцій, які заявлені на початку тренінгу.

**Тривалість:** 340 хвилин.

**Ресурси:** ноутбуки із можливістю застосування мережі Internet, пазли.

Учасники тренінгу об'єднуються у малі групи, збираючи пазл. Кожна група отримує завдання: як заробити гроші влітку. Завдання групам: сформулювати ідею, чим вони будуть займатися групою (не приймаються варіанти отримати роботу в якійсь компанії або фірмі; ідея повинна бути власною). Необхідно скласти перелік ресурсів, які знадобляться; прорахувати витрати; оцінити можливі результати; довести ефективність та оригінальність запропонованої ідеї.

Ідея на літо повинна бути оформлена у вигляді звіту.

**Назва:** Коло.

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 15 хвилин.

По черзі учасники тренінгу висловлюють власну думку щодо роботи у групах, сформованих для вирішення попереднього завдання, визначаючи роль кожного у колективній роботі.

### **День третій**

**Назва:** "Подаруй посмішку".

**Мета:** створення атмосфери єдності, підвищення позитивного настрою, розвиток уміння виражати свій емоційний стан.

**Тривалість:** 5 хвилин

Учасники стають у коло, беруться за руки. Кожен по черзі дарує усмішку своїм сусідам ліворуч і праворуч, важливо при цьому дивитися один одному в очі.

**Назва:** Презентація результатів ділової гри.

**Мета:** презентування й оцінювання результатів ділової гри.

**Тривалість:** 60 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, таблиця з критеріями оцінювання виступів.

Групи по черзі захищають свої роботи. Відповідають на запитання колег. На захист бажано запросити сторонніх фахівців, які виступатимуть експертами з оцінювання запропонованих ідей. Оцінювання робіт здійснюється за заздалегідь встановленими критеріями.



**Назва:** Вправа – Коло "Яким був тренінг?".

**Мета:** рефлексія.

**Тривалість:** 15 хвилин.

Вправа дає можливість згадати вивчене, задуматися над тим, як отримані знання будуть застосовуватися в реальному житті. Усі учасники по черзі говорять про свої враження та називають найбільш складні та яскраві моменти.

## Організація самостійної роботи в тренінгу

Аудиторна самостійна робота передбачає опрацювання матеріалу, яку студенти отримали під час міні-лекцій "Застосування нестандартних колективних методів прийняття управлінських рішень", а саме – вирішення конкретних ситуацій методами: "Шести капелюхів", "синектики", "вигаданих персонажів".

Позааудиторна робота передбачає опрацювання спеціальної літератури із застосуванням друкованих та електронних видань до початку тренінгу, а також впродовж тренінгу під час підготовки презентацій, роздаткового матеріалу та звіту у рамках вправи "Публічний виступ" і ділової гри.

Зміст, форми контролю самостійної роботи наведені у табл. 25.

Таблиця 25

### Зміст та організація самостійної роботи студентів під час тренінгу "Ігри для майбутніх менеджерів"

Види самостійної роботи	Завдання (зміст, форма)	Елементи компетентностей, що формуються	Час на виконання, хв	Форми та критерії оцінювання
1	2	3	4	5
Аудиторна	Робота у малих групах, опрацювання методу "Шести капелюхів"	Здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень, працювати у колективі	40	Активність роботи у групі

1	2	3	4	5
	Робота у малих групах, опрацювання методу синектики	Здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати	30	Активність роботи у групі
	Робота у малих групах, опрацювання методу вигаданих персонажів	Здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати; здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень	30	Активність роботи у групі
Позааудиторна	Підготовка до тренінгу, узагальнення матеріалу щодо існуючих методів прийняття управлінських рішень	Здатність узагальнювати інформацію	480	Контролюється під час дискусій на теми "Методи прийняття управлінських рішень", "Застосування нестандартних колективних методів у прийнятті управлінських рішень" (день перший)
	Робота у малих групах, підготовка до завдання "Публічний виступ"	Здатність працювати у колективі, узагальнювати інформацію	120	Колективне оцінювання результатів виступу в аудиторії (день другий)
	Робота у малих групах, підготовка звіту та презентації до ділової гри "Ідея на літо"	Здатність узагальнювати інформацію, розробляти альтернативні варіанти рішень; здатність працювати у колективі, переконувати; здатність оцінювати ефективність прийнятих рішень	480	Оцінювання експертами результатів виступу в аудиторії (день третій)

## Система контролю й оцінювання результатів тренінгу

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: відвідування занять тренінгу, робота в аудиторії, самостійна робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у презентаціях; якість презентації (наочність, логічність, володіння термінологією, уміння донести зміст інформації).

Крім того, окремі завдання оцінюються за допомогою відповідних критеріїв.

Оцінювання учасників тренінгу під час дискусій за темами "Методи прийняття управлінських рішень" і "Застосування нестандартних колективних методів прийняття управлінських рішень" оцінюються за наступними критеріями (табл. 26).

Оцінювання учасників під час групової роботи з опрацювання методів "Шести капелюхів", синектики, вигаданих персонажів здійснюється за такими критеріями (табл. 27).

Таблиця 26

### Оцінювання учасників під час дискусій

Критерії	Бали
Участь у дискусії	1
Володіння термінологією Знання сутності методів	Максимум 4

Таблиця 27

### Оцінювання учасників під час опрацювання методів "Шести капелюхів", синектики, вигаданих персонажів

Критерії	Бали
Робота у групі	Максимум 12
Дотримання алгоритму застосування методу	Максимум 12
Презентація результатів	Максимум 12
Участь у опрацюванні методу	1

Підсумкова кількість балів за опрацювання кожного методу дорівнює середній з урахуванням балів за першими трьома критеріями та додаванням одного балу за участь у вправі.

Загальна кількість балів за цією вправою дорівнює середній оцінці за кожним критерієм із врахуванням кількості виступів учасника тренінгу.

Результати самостійної роботи презентуються в аудиторії і оцінюються за такими критеріями (табл. 28; 29).

Таблиця 28

### Вправа "Публічний виступ"

Критерії	Бали
Привітання, посмішка, пауза	Максимум 12
Зміст виступу, логіка викладання	Максимум 12
Міміка, невербальні жести	Максимум 12
Наочність	Максимум 12
Розподіл ролей у групі	Максимум 12
Наявність і доцільність застосування жартів	Максимум 12
Обґрунтованість висновків	Максимум 12
Участь у опрацюванні методу	1

Таблиця 29

### Ділова гра "Ідея на літо"

Критерії	Бали
Робота групи	Максимум 12
Участь у вправі	1
Обґрунтованість пропозицій	Максимум 12
Оригінальність ідеї	Максимум 12
Якість і наочність презентації	Максимум 12
Відповіді на запитання	Максимум 12
Участь у вправі	1

Кожний студент отримує бали за кожний день відповідно до вказаних критеріїв. За участь в групових завданнях кожний учасник групи отримує однакову кількість балів. Підсумкова оцінка дорівнює сумі балів за результатами трьох днів. Максимальна кількість балів, яку учасники тренінгу можуть отримати за кожним завданням, наведена у табл. 30.

### Оцінювання учасників тренінгу "Ігри для майбутніх менеджерів"

Вправи/завдання	Максимальна кількість балів
Дискусія "Методи прийняття управлінських рішень"	5
Дискусія "Застосування нестандартних колективних методів прийняття управлінських рішень"	5
Метод "Шести капелюхів"	13
Метод синектики	13
Метод вигаданих персонажів	13
Вправа "Переконай мене"	12
Презентація "Публічний виступ"	13
Ділова гра "Ідея на літо"	26
Усього	100

Оцінювання роботи тренера проводиться за допомогою вихідної анкети.

## 8. Тренінг "Тайм-менеджмент"

### Цілепокладання

**Назва тренінгу:** "Тайм-менеджмент".

**Цільова група:** студенти спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій та адміністрування" (за видами економічної діяльності).

**Вид тренінгу:** комплексний.

**Тривалість тренінгу:** 12 аудиторних годин.

**Мета:** формування системи базових знань, умінь і практичних навичок для застосування інструментів з оптимізації витрат часу для ефективного досягнення поставлених цілей та підвищення особистої та професійної ефективності.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: придбання теоретичних знань і практичних навичок щодо розподілу та використання часового ресурсу; застосування на практиці знань щодо інструментів тайм-менеджменту; формування умінь постановки цілей та визначення пріоритетів; засвоєння основ делегування повноважень як інструмента ефективного тайм-менеджменту.

**Компетентності, що формуються:** здатність до ефективного використання часових ресурсів для досягнення власних і професійних цілей.

Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу, подана в табл. 31.

Структура тренінгу наведена в табл. 32.

## Структура компетентностей, що формуються під час тренінгу "Тайм-менеджмент"

Компетентність, що формується	Знання та розуміння	Уміння	Мінімальний досвід	Цінності, ставлення, поведінкові компоненти	Комунікація	Автономність і відповідальність
Здатність щодо оптимізації витрат часу для ефективного досягнення поставлених цілей; та підвищення особистої та професійної ефективності	Знання основних категорій часу, знання інструментів тайм-менеджменту	Постановки цілей; визначення пріоритетів, розподілу та використання часового ресурсу	Уміння розглядати проблему в різних аспектах; здатність до формулювання власних цілей	Готовність до пошуку найбільш ефективних інструментів вирішення завдань та досягнення поставлених цілей з урахуванням часового чиннику та особистих цінностей	Здатність обирати найбільш ефективні способи комунікацій для ефективного вирішення завдань з урахуванням часового ресурсу	Готовність до самостійного пошуку способів самомотивації до вирішення складних завдань; застосування методів та інструментів тайм-менеджменту для підвищення особистої ефективності

## Структура тренінгу "Тайм-менеджмент"

96

Етапи	Тривалість	Змістовний блок завдання	Зміст	Технології, вправи, форми	Ресурси	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6	7
Вступний	15 хв	Вступ	Формулювання актуальності, мети та завдання тренінгу, компетентностей, які набудуть студенти в результаті проведення тренінгу, визначення очікувань учасників	Презентація	Ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, невеличкі аркуші паперу, ручки	Формулювання та розуміння учасниками актуальності, мети, завдань тренінгу, компетентностей; узгодження та прийняття графіку роботи; визначення очікувань учасників від тренінгу
	10 хв	Ознайомлення, оцінювання рівня поінформованості	Оцінювання відчуття часу	Вправа "Відчуття часу"	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркер, секундомір	Виявлення ставлення до часу та роботи внутрішнього годинника
	15 хв	Правила	Встановлення правил роботи	Дискусія	Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери	Розуміння та прийняття правил учасниками тренінгу
Основний	45 хв	Актуалізація проблеми	Визначення професійної спрямованості учасників залежно від ставлення до розкладів	Вправа "День за розкладом та без". Творче завдання – створення колажів. Робота в малих групах	Аркуші формату А1, журнали, ножиці, маркери, клей, скотч	Стимулювання творчої активності, вміння роботи в команді, формування ставлення до розкладів та визначення зв'язку між розкладами та професіями

1	2	3	4	5	6	7
Основний	30 хв	Актуалізація проблеми, розвиток практичних навичок	Визначення особистих цінностей учасників та зв'язку з цілями	Вправа "Формування цілей на основі ціннісних орієнтацій". Міні – лекція: "SMART-підхід до визначення цілей"	Роздатковий матеріал	Уміння формулювати власні цінності, деталізувати та оцінювати їх за пріоритетами
	80 хв	Актуалізація проблеми, розвиток практичних навичок	Визначення структури робочого дня та виявлення перешкод протягом нього	Назва: "Визначення викрадачів часу". Міні-лекція: "Індивідуальний фонд часу". Міні-дискусія: "Внутрішні та зовнішні викрадачі часу"	Роздатковий матеріал; аркуші паперу А4, ручки, фліп-чарт або дошка, аркуші для фліп-чарту (за наявності фліп-чарту), маркери	Формування вміння інвентаризації витрат часу та визначення перешкод протягом дня
	45 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Визначення власного робочого стилю	Тест "Чи необхідно вносити зміни у власний робочий стиль?"	Роздатковий матеріал	Формування вміння аналізувати перешкоди, пов'язані з робочими стилем, та визначати шляхи його оптимізації



1	2	3	4	5	6	7
97 Основний	25 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Визначення мотиваторів щодо досягнення цілей	Назва: "Легко дається – важко дається"	Аркуші А4, ручки	Формування вмінь долати перешкоди на шляху до досягнення цілей
	30 хв	Актуалізація проблеми, розвиток практичних навичок	Визначення значення негативної відповіді та зв'язок з часовими параметрами	Назва: "Скажи: "НІ!" Міні-дискусія "Результат негативної відповіді або відмови на зовнішні прохання та зв'язок з часовими параметрами"	–	Формування вміння створювати пріоритети у власних цілях
	30 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Визначення зв'язку між біологічною активністю та готовністю до роботи	Назва: "Біологічна активність та готовність до роботи"	Роздатковий матеріал	Формування вміння розподіляти зусилля протягом дня залежно від пріоритетів та біологічної активності
	15 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Визначення приналежності до часових зон та моделей поведінки	Назва: "Особистісні часові зони"	Роздатковий матеріал	Здатність аналізувати інформацію та визначати моделі поведінки залежно від часових зон

1	2	3	4	5	6	7
86 Основний	30 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Визначення інструментів вирішення складних завдань	Назва: "Методи вирішення складних та неприємних задач"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди	Формування здатності застосування методів самомотивації
	20 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації, розвиток практичних навичок	Застосування інструментів тайм-менеджменту для досягнення власних цілей	Назва: "Піраміда Франкліна". Міні-лекція: "Підхід Б. Франкліна до планування досягнення цілей"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал	Формування здатності структурувати плани щодо досягнення цілей
	15 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Застосування інструментів тайм-менеджменту для досягнення власних цілей	Назва: "Принцип Парето". Міні-лекція: "Зв'язок результатів роботи та зусиль на їх досягнення"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал	Формування вміння визначати необхідні зусилля для досягнення результату

1	2	3	4	5	6	7
ОСНОВНИЙ	30 хв	Актуалізація проблеми, розвиток практичних навичок	Визначення пріоритетів поставлених завдань	Назва: "Матриця Ейзенхауера". Міні-лекція: "Підхід Д. Ейзенхауера до виділення пріоритетів"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал	Формування здатності визначати пріоритети поставлених завдань
	30 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Застосування інструментів тайм-менеджменту для ефективного виконання завдань	Назва: "АВС-аналіз"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал	Формування здатності структурувати плани щодо досягнення цілей через розподіл зусиль та визначення пріоритетів
	20 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Застосування інструментів тайм-менеджменту для ефективного виконання завдань	Міні-лекція: "Система "кайдзен"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди,	Формування здатності застосовувати інструменти для ефективної організації для досягнення цілей
	20 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, розвиток практичних навичок	Застосування інструментів тайм-менеджменту для ефективного виконання завдань	Назва: "Аналіз "Ціль – Засіб""	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал	Формування здатності визначати наявність ресурсів та можливостей та шляхів їх забезпечення

1	2	3	4	5	6	7	
100	Основний	10 хв	Пошук шляхів розв'язання проблеми, отримання інформації	Застосування інструментів тайм-менеджменту для ефективного прийняття рішень	Назва: "Техніка саморозвантаження"	Роздатковий матеріал	Формування умінь структурувати послідовність прийняття рішень щодо будь-яких дій
		Завершальний	15 хв	Розвиток практичних навичок	Оцінювання тренінгу із застосуванням мнемотехніки	Назва: "Метод Зайверта"	Ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал
			10 хв	Завершення роботи, отримання зворотного зв'язку	Підбиття підсумків, заповнення анкети	Назва: "Оцінювання відповідності очікувань від тренінгу та результатів"	Роздатковий матеріал

## Опис вправ та завдань тренінгу

**Назва:** Презентація тренінгу.

**Мета:** ознайомлення учасників з метою, завданнями та методикою проведення тренінгу, компетентностями, які будуть сформовані під час тренінгу, визначення очікувань учасників.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійний проектор, презентаційні слайди, невеличкі аркуші паперу, ручки.

На початку тренер-викладач вітає аудиторію, оголошує назву, мету, актуальність тренінгу; ознайомлює учасників з компетентностями, які формуються під час тренінгу. Вступна частина супроводжується презентаційними слайдами.

Потім тренер-викладач роздає паперові аркуші та дає завдання написати, що очікують учасники після проходження тренінгу. Аркуші збирають та використовують під час оцінювання результатів тренінгу в цілому.

**Назва:** "Відчуття часу".

**Мета:** тестування учасників щодо відчуття часових проміжків.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** фліп-чарт, маркер, секундомір.

Учасники тренінгу мають закрити очі та після команди тренера мають зловити той момент, коли пройде хвилина, при цьому не потрібно рахувати про себе. Як тільки учасник вважає, що хвилина пройшла, він має підняти руку та розплющити очі. Не можна розмовляти, поки всі не піднімуть руки та не розплющать очі.

Тренер на фліп-чарті малює шкалу часу з інтервалами -20 с, -15 с, -10 с, -5 с, 0, 5 с, 10 с, 15 с, 20 с. Він засікає час на секундомірі.

Коли залишається 20 секунд, на шкалі тренер починає відміряти цей час на шкалі. Це дає можливість учасникам, які відкрили очі та підняли руку, наочно побачити, на скільки секунд вони помилилися, тобто як працюють їх внутрішні годинники.

Обговорення результатів.

**Назва:** Встановлення правил.

**Мета:** узгодження правил роботи та поведінки на тренінгу.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** Фліп-чарт, аркуші для фліп-чарту, маркери.

Аудиторії ставляться запитання: що можна або впродовж чого не можна робити впродовж тренінгу; як чинити з тими, хто порушує правила? Кількість складених правил може бути від п'яти до восьми. Процедура встановлення правил відбувається у вигляді дискусії.

**Назва:** "День за розкладом та без".

**Вид:** творче завдання: створення колажів. Робота в малих групах.

**Мета:** визначити професійну спрямованість учасників в залежності від відношення до розкладів.

**Тривалість:** 45 хвилин.

**Ресурси:** аркуші формату А1, журнали, ножиці, маркери, клей, скотч.

Учасники діляться на дві групи. Тренер-викладач видає необхідні матеріали. Завдання учасникам – проілюструвати за допомогою колажів день за розкладом та без.

Презентація колажів.

Тренер-викладач опитує учасників щодо вибору між днем за розкладом та без нього, записує відповідні результати. Потім проводиться дискусія щодо переваг і недоліків розкладів та їх зв'язок з професійною спрямованістю особистості.

**Назва:** "Формулювання цілей на основі ціннісних орієнтацій"

**Мета:** визначення особистісних цінностей учасників і зв'язку з цілями.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал.

**Міні-лекція:** "SMART-підхід до визначення цілей".

Тренер-викладач роздає підготовлений матеріал учасникам (рис. Б.1 додатка Б). Завдання учасникам – вписати в кола власні цінності та деталізувати їх за допомогою мінімум трьох визначень. Потім необхідно їх проранжувати за пріоритетами. Наступний етап: тренер-викладач пропонує вписати цінності в табл. Б.1 Додатка Б та визначити зміну пріоритету через застосування методу попарного порівняння.

Презентація та обговорення результатів.

**Назва:** "Визначення викрадачів часу".

**Мета:** визначення структури робочого дня та виявлення перешкод протягом нього.

**Тривалість:** 80 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал, аркуші паперу А4, ручки, фліп-чарт або дошка, аркуші для фліп-чарту (за наявності фліп-чарту), маркери.

**Міні-лекція:** "Індивідуальний фонд часу".

Тренер-викладач роздає аркуші паперу та пропонує учасникам описати будь-який типовий день. Далі учасники мають згрупувати за смисловим змістом усі витрати часу. Наступний етап: визначаються перешкоди протягом дня. Наступний етап: підрахунок в абсолютному та відносному значенні витрат часу.

Презентація та обговорення результатів.

**Міні – дискусія:** "Внутрішні та зовнішні викрадачі часу".

**Назва:** Тест: "Чи необхідно вносити зміни у власний робочий стиль?".

**Мета:** формування вміння аналізувати перешкоди, пов'язані з робочим стилем.

**Тривалість:** 45 хвилин.

Учасники отримують роздатковий матеріал з тестом (табл. Б.2 додатка Б). Потрібно визначити, що є типового у кожному запропонованому пункті. Потім учасники підраховують бали за кожним стовпчиком і коригують на значення. Далі визначається загальна сума балів.

Чим більший результат, тим більше змін потрібно вносити до власного робочого стилю.

Обговорення результатів.

**Назва:** "Легко дається – важко дається".

**Мета:** формування вміння долати перешкоди на шляху до досягнення цілей.

**Тривалість:** 25 хвилин.

**Ресурси:** аркуші А4, ручки.

Учасники отримують завдання – поділити аркуш на дві частини під заголовками "Легко дається – важко дається" та написати свої можливості в кожній частині, відповідно. Мінімальна кількість пунктів – п'ять. Після завершення завдання кожен учасник передає свій аркуш сусіду й отримує аркуш від нього.

Тренер ставить завдання: за допомогою здатностей, які зазначені в лівій колонці ("легко дається"), допомогти іншому учаснику зробити пункти з правої колонки ("важко дається") найбільш прийнятними або

нейтральними. Тобто потрібно використовувати пункти з однієї колонки для коригування складу пунктів в іншій. Приклад наведено у табл. 33.

Таблиця 33

### Вправа "легко дається – важко дається"

Легко дається	Важко дається
* Навчання	* Монотонність
* Спорт	* Самотність
* Танці	* Економія коштів
* Імпровізації	* Обмеження свободи
* Спілкування з друзями	* Контроль емоцій в стресових ситуаціях

Тож, якщо творчість додати до монотонної діяльності, то вона не буде нудною. Якщо самотність скрасити роботою над підвищенням власного освітнього рівня, то можна отримати задоволення та забути про самотність. Якщо важко економити гроші – можна стимулювати себе спортивними тренуваннями через цільове відкладання коштів на оплату, наприклад, абонементу у тренувальну залу тощо.

Тобто за допомогою об'єднання пунктів під назвами "легко" та "важко" учасники роблять можливим те, що вважалось неможливим раніше.

Обговорення результатів.

**Назва:** "Скажи: "Ні!"".

**Мета:** Формування навичок формування пріоритетів власних цілей.

**Тривалість:** 30 хвилин.

Учасники діляться на дві рівні підгрупи (якщо підгрупа непарна, участь у вправі бере ведучий). Члени однієї підгрупи стають у коло обличчям назовні, члени другої підгрупи – в коло більшого діаметра обличчям до центру, таким чином, щоб кожен з них опинився навпроти учасника з внутрішнього кола. Потім кожен з учасників, які стоять у зовнішньому колі, звертається до того, хто знаходиться навпроти нього, з яким-небудь проханням, а той йому відмовляє. При цьому він не повинен починати виправдовуватися, пояснювати причини своєї відмови, вибачатися, пояснювати недоречність прохання або неможливість його виконання. Слід відмовитися, сказавши просто: "Ні", "На жаль, не зможу", "Ні, я не буду цього робити", – або вжити інші подібні фрази.



Після цього зовнішнє коло зсувається на одну людину щодо внутрішнього (тобто змінюється склад пар). Тепер ті, хто стоїть у внутрішньому колі, звертаються з чергою прохань до зовнішніх, а ті відмовляють. Коло зсувається ще на одну людину, зовнішні звертаються з проханням до внутрішніх, і так повторюється 6 – 8 разів.

Змістовність вправи: демонстрація того, що можна відмовитися від виконання прохання без виправдань і пояснень будь-яких причин.

**Міні-дискусія:** "Результат негативної відповіді або відмови на зовнішні прохання та зв'язок з часовими параметрами".

**Назва:** "Біологічна активність і готовність до роботи"

**Мета:** Визначення зв'язку між біологічною активністю та готовністю до роботи.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал.

Тренер-викладач видає учасникам роздатковий матеріал для визначення біологічної активності. Вправа складається з наступних етапів.

1. Визначення біологічної активності протягом трьох робочих днів.
2. Визначення готовності до роботи протягом робочого дня.
3. Зв'язок між біологічною активністю та готовністю до роботи.
4. Виявлення найбільш та найменш продуктивного часу.

На першому етапі учасники заздалегідь отримують форму (табл. Б.3 додатка Б), в якій вони мають проаналізувати три своїх типових робочих дня. Для порівняння можна брати два робочих та один вихідний. Шкала на вісі Х – це години протягом доби. Шкала Y – оцінювання самопочуття (-1 – погане, або падіння сил; 0 – нейтральне або сон, +1 – підйом, найбільша активність).

Учасники мають побудувати три графіки та в наступній формі – таблиці під назвою "Графік біологічної активності (підсумок)" (табл. Б.4 додатка Б) побудувати графік середніх значень за даними трьох днів.

Аналогічним чином на наступному етапі визначається готовність до роботи (табл. Б.5 додатка Б).

Наступним етапом є визначення зв'язку між біологічною активністю та готовністю до роботи, тобто накладання графіків один на один.

Далі кожен учасник має визначити проміжки часу з найбільшою активністю та найменшою. Презентація та обговорення результатів.

**Назва:** "Особистісні часові зони".

**Мета:** визначення приналежності до часових зон та моделей поведінки.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** роздатковий матеріал.

Тест Філіпа Зімбардо.

Тренер-викладач роздає тест. Учасники мають визначити найбільш близьку до їх розуміння модель поведінки у часі.

Інтерпретація результатів.

**Назва:** "Методи вирішення складних та неприємних завдань".

**Мета:** формування здатності до застосування методів самомотивації.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди.

Тренер ознайомлює учасників з існуючими методами вирішення складних завдань, наводить приклади. Учасникам пропонується навести приклади з власного життя, а також визначити додаткові способи самомотивації.

Обговорення результатів.

**Назва:** "Піраміда Б. Франкліна".

**Мета:** формування здатності структурувати плани щодо досягнення цілей.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

**Міні-лекція:** "Підхід Б. Франкліна до планування досягнення цілей".

Учасники отримують роздатковий матеріал (рис. Б.2 додатка Б). Її завдання – визначити одну власну ціль і структурувати її за пірамідою Франкліна.

Презентація й обговорення результатів.

**Назва:** "Принцип Парето".

**Мета:** формування вміння визначати необхідні зусилля для досягнення результату.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

**Міні-лекція:** "Зв'язок результатів роботи та зусиль на їх досягнення".

**Назва:** "Матриця Д. Ейзенхауера".

**Мета:** формування здатності визначати пріоритети поставлених завдань.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

**Міні – лекція:** "Підхід Д. Ейзенхауера до виділення пріоритетів".

Учасники отримують роздатковий матеріал щодо матриці Д. Ейзенхауера (табл. Б.6 додатка Б). Тренер-викладач пропонує написати перелік завдань, що стоять перед учасниками протягом обраного дня. Потім їх необхідно розподілити у формі матриці (табл. Б.7 додатка Б) за критеріями важливості та терміновості.

Презентація та обговорення результатів.

**Назва:** "ABC-аналіз".

**Мета:** формування здатності структурувати плани щодо досягнення цілей через розподіл зусиль та визначення пріоритетів.

**Тривалість:** 30 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

Техніка аналізу ABC виходить з наявного досвіду, відповідно до якого частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у їх загальній кількості залишаються в цілому незмінними. За допомогою букв А, В і С окремі завдання підрозділяються на три класи, а саме – відповідно до їх значущості з позицій досягнення професійних і особистих цілей.

Учасникам пропонується обрати за базу завдання, визначені раніше у вправі "Матриця Д. Ейзенхауера". По-перше, необхідно систематизувати завдання за їх важливістю; встановити черговість справ відповідно до їх "вартості" для діяльності. Дані вносяться в табл. Б.8 додатка Б.

Далі тренер пропонує оцінити їх відповідно до категорій А, В, С:

а) перші 15 % усіх завдань, що належать до категорії А, не підлягають передорученню;

б) наступні 20 % – завдання категорії В – є важливими, суттєвими, можуть бути делеговані іншим в деякій мірі;

в) інші 65 % – завдання категорії С – менш важливі, рутинні, незначні, мають бути делеговані якомога більше.

Учасники мають перевірити свій часовий план на відповідність вибраного бюджету часу до значень завдань:

65 % запланованого часу – завдання А;

20 % запланованого часу – завдання В;

15 % запланованого часу – завдання С.

Потім учасники мають провести відповідні коригування, орієнтуючи свій план на завдання А, й оцінити завдання В і С щодо можливості їх делегування.

Обговорення результатів.

**Міні-лекція:** "Система "кайдзен".

**Мета:** формування здатності застосовувати інструменти для ефективної організації для досягнення цілей.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

Дискусія щодо можливості застосування кайдзен у повсякденному житті та управлінні організаціями.

**Назва:** "Аналіз "Ціль – Засіб".

**Мета:** формування здатності визначати наявність ресурсів і можливостей та шляхів їх забезпечення.

**Тривалість:** 20 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

Тренер роздає матеріал (табл. Б.9 додатка Б). У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) порівнюють з реальною ситуацією. Для цього необхідно обрати п'ять найважливіших цілей. Учасники мають визначити необхідні для досягнення цих цілей засоби та перевірити, чого вони ще повинні досягти або до чого приступити, щоб ближче підійти до відповідної мети.

Презентація та обговорення результатів.

**Назва:** "Техніка саморозвантаження".

**Мета:** формування уміння структурувати послідовність прийняття рішень щодо будь-яких дій.

**Тривалість:** 10 хвилин.

**Ресурси:** Роздатковий матеріал.

Учасникам пропонується за технікою саморозвантаження структурувати прийняття будь-якого рішення.

Обговорення результатів.

**Назва:** "Метод Зайверта".

**Мета:** формування здатності до оцінювання результатів будь-якої діяльності, рефлексія.

**Тривалість:** 15 хвилин.

**Ресурси:** ноутбук, мультимедійне обладнання, презентаційні слайди, роздатковий матеріал.

Тренер-викладач пропонує учасникам визначити результати тренінгу за методом Л. Зайверта. Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один з контрольованих параметрів якості досягнення мети.

**Назва:** "Оцінювання відповідності очікувань від тренінгу та результатів".

**Мета:** Рефлексія.

**Тривалість:** 10 хвилин.

Вправа дає можливість визначити, чи збіглися очікування учасників тренінгу з дійсністю. Учасники називають найбільш цікаві, корисні та складні моменти тренінгу. Визначають, що можна додати до тренінгу.

## **Система контролю й оцінювання результатів тренінгу**

Оцінювання роботи учасників тренінгової групи складається з таких елементів: робота в аудиторії, самостійна (позааудиторна) робота.

Аудиторна робота оцінюється за критеріями: активність під час обговорення проблеми в групі; участь у дискусіях, створенні презентацій; якість презентацій (володіння термінологією, уміння донести зміст інформації, наочність). Позааудиторна робота оцінюється за критеріями: логічність, структурованість, повнота.

Відсоткове співвідношення аудиторної та позааудиторної роботи складає в загальній оцінці за тренінг: 30 % – позааудиторна та 70 % – аудиторна.

## **9. Тренінг "Сучасні технології маркетингових комунікацій"**

*Просування починається із залучення уваги.*

*Уваги не вимагають. Її викликають.*

*Н. Луганська*

### **Цілепокладання**

**Назва тренінгу:** "Сучасні технології маркетингових комунікацій".

**Цільова група:** студенти магістратури за фахом "Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)" програми "Маркетинговий менеджмент".

**Вид тренінгу:** комплексний.

**Тривалість тренінгу:** 12 аудиторних годин.

**Мета:**

1. Систематизація знань у сфері маркетингових комунікацій. Усвідомлення залежності результатів роботи від уміння ефективно передавати й приймати інформацію.

2. Систематизація знань у сфері реклами та просування товарів. Усвідомлення того, що вибір каналу реклами залежить від цільової аудиторії.

3. Набуття навичок у визначенні критеріїв для вибору комунікаційних каналів.

4. Формування вміння формулювати творче завдання – креативний бриф і складати рекламний бриф.

5. Оволодіння технологією реклами в місцях продажу.

6. Розвиток здатностей здійснювати вибір засобів Інтернет-реклами залежно від поставлених цілей і завдань фірми.

Структура тренінгу та компетентностей наведена в табл. 34.

## Структура та компетентності тренінгу

Тривалість	Модуль навчання	Зміст модуля	Методи роботи	Результати модуля для учасників
1	2	3	4	5
<b>День перший</b>				
30 хв	Знайомство	Вступне слово тренера. Процедура ознайомлення. Формування списку очікувань. Вироблення правил взаємодії в тренінгу. Узгодження графіка роботи	Діалоги, міні-презентації, мозковий штурм	Учасники й тренер по-новому представляють один одного. Спільно сформульовані правила взаємодії в тренінгу. Погоджені цілі й завдання учасників тренінгу. Налаштування учасників на спільну роботу
75 хв	Зміст комунікацій	Учасники й етапи процесу комунікації. Зони ризиків у передаванні інформації. Особливості приймання-передавання інформації. Вербальне та невербальне передавання інформації	Міні-лекція. Вправа "Пантоміма". Дискусія	Знають основних учасників комунікації. Усвідомлюють значення різноманітних технік передавання-приймання інформації. Здатні визначити наявність і види бар'єрів у ході передавання-приймання інформації.
90 хв	Маркетингові комунікаційні процеси	Ціль маркетингових комунікацій – діалог із цільовою аудиторією	Мозковий штурм. Міні-лекція	Сформульовані цілі маркетингових комунікацій

1	2	3	4	5
		Чинники ефективності процесу комунікації із цільовою аудиторією. Зони ризиків у передаванні інформації	Вправа "Телефакс". Дискусія	Сформульовані чинники результативності процесу комунікації
75 хв	Поняття концептуальної цільової аудиторії	Ключові характеристики цільової аудиторії (ЦА). Особливості ЦА в сфері B2B "бізнес для бізнесу". Основні мотиви споживчої поведінки. Головне переконання споживача – основа змісту комунікативного повідомлення	Вправа "Оголошення". Міні-лекція. Робота в підгрупах (розв'язання кейсів). Мозковий штурм. Дискусія	Здатні визначити цільову аудиторію. Здатні визначити мотив поведінки споживача. Розрізняють основні підходи до позиціонування товарів
<b>День другий</b>				
120 хв	Інструменти маркетингових комунікацій	Види комунікацій: реклама ATL і BTL, у місцях продажу, зв'язки із громадськістю, Інтернет-реклама. Залежність між особливостями товару й каналу комунікацій. Вибір комунікаційних каналів	Вправа-розминка "Говірки руки". Міні-лекція. Мозковий штурм. Дискусія. Робота в підгрупах (розв'язання кейсів)	Розрізняють ATL – і BTL– рекламу. Усвідомлюють, що вибір каналу реклами залежить від цільової аудиторії. Уміють визначати критерії для вибору комунікаційних каналів



1	2	3	4	5
75 хв	Формування рекламного брифа	Складання брифа (креативного, рекламного). Приклади особливо креативних реклам з аналізом, чому саме ЦЕ ми вважаємо креативним (емоційний інтелект?)	Вправа "Реклама". Дискусія Міні-лекція. Робота в малих групах (складання рекламного брифа)	Сформоване уявлення про творчий потенціал учасників. Уміють формулювати творче завдання – креативний бриф. Уміють складати рекламний бриф
90 хв	Сучасні технології маркетингових комунікацій	Технологія реклами в місцях продажу. POS-матеріали. Торговельне обладнання	Міні-лекція	Освоєна технологія реклами в місцях продажу. Визначають варіанти використання POS-матеріалів
75 хв	Сучасні технології маркетингових комунікацій	Ключові переваги Інтернет-реклами. Інструменти Інтернет-реклами. Платформні комунікації й активація	Міні-лекція. Вправа "Клубок"	Знають переваги та недоліки різноманітних інструментів Інтернет-реклами. Здатні здійснити вибір засобів Інтернет-реклами залежно від поставлених цілей і завдань фірми. Знають типи комунікацій в digital і в соціальних медіа

## День перший

**Назва:** Ознайомлення.

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

**Тривалість:** 30 хвилин.

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

Кожний учасник на картці вказує якості, які сприяють або заважають ефективному спілкуванню, своє хобі, девіз життя. Пропонується зобразити себе у вигляді будь-якого рисунка – це може бути квітка, домашній улюбленець, авто і взагалі будь-що.

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

**Назва:** Зміст комунікацій.

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

**Тривалість:** 75 хвилин.

**Міні-лекція** "Учасники й етапи процесу комунікації".

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

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

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

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

*Засіб комунікації* (носії інформації). Найбільш ефективною вважається особиста комунікація, за нею йде візуальна (телебачення) і звукова

(радіо). Письмова комунікація вважається найменш переконливою, однак складні висловлення можуть бути більш дієвими в письмовій формі.

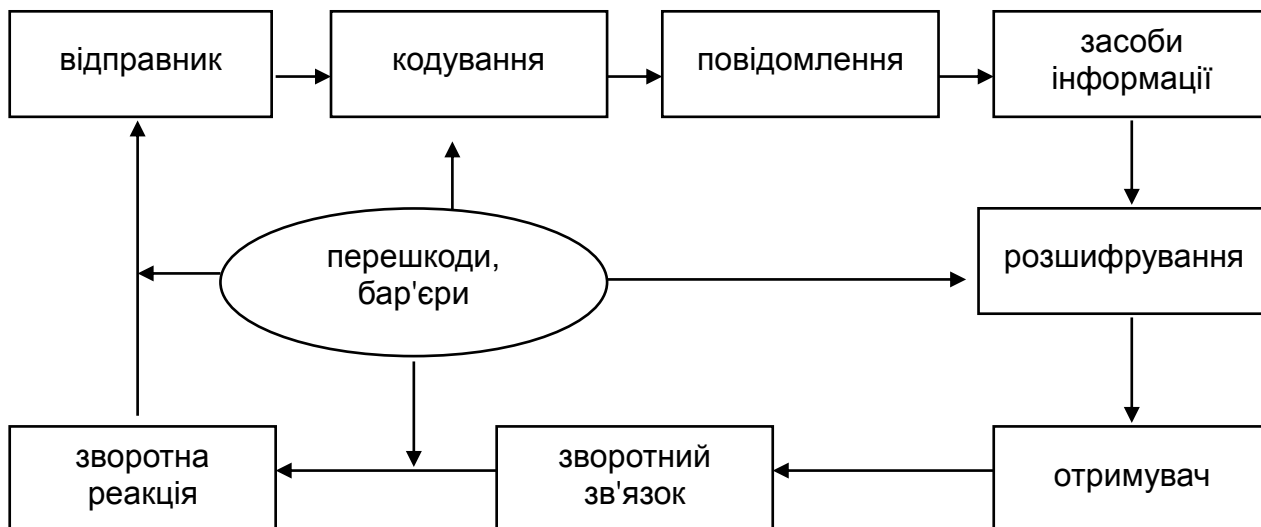


Рис. 1. Комунікаційний процес

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

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

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

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

Будь-яке письмове повідомлення має одну безсумнівну перевагу перед усним: є можливість подумати, упорядкувати свої думки і, якщо буде потреба, навіть переписати набіло. Однак потрібно зазначити й деякі

недоліки письмової комунікації. По-перше, письмове повідомлення не може передати інтонації вашого голосу та жестикуляцію (часто, але не завжди: смайлики – велике досягнення людства ;-), а по-друге, ви позбавлені миттєвого зворотного зв'язку із адресатом. Щоб усунути перший недолік, необхідно привнести у послання емоційну нотку. Тут, як і в усній комунікації, гарну службу може послужити багатий словниковий запас. Друга проблема легко вирішується, якщо вам відомі освітній рівень, інтереси та словниковий запас людей, до яких ви звертаєтеся. Коротке повідомлення, написане простою мовою, як правило, більш зрозуміле людям.

Існує денотативне й коннотативне значення слів.

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

Але, крім цього, обоє названих слова – "батько" і "комунізм" мають емоційне зафарбування, тобто несуть у собі особливий зміст, якого словникове визначення не може розкрити повністю. У визначенні денотативного та коннотативного значення слова ви можете зіштовхнутися з деякими проблемами. Багато слів мають не одне, а кілька значень; інші в повсякденному вжитку набувають нові значення. Найчастіше тільки контекст допомагає зрозуміти, що означало те або інше вжите в розмові слово.

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

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

невербальні сигнали дозволяють зрозуміти дійсні почуття та думки співрозмовника;

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

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

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

Невербальне спілкування містить у собі п'ять підсистем.

1. Просторова підсистема (міжособистісний простір).

2. Погляд.

3. Оптико-кінетична підсистема, що включає: зовнішній вигляд співрозмовника, міміка (вираз обличчя особи), пантоміміка (пози та жести).

4. Паралінгвістична (навколо мовна) підсистема, що включає: вокальні якості голосу, його діапазон, тональність, тембр.

5. Екстралінгвістична (позамовна) підсистема, до якої відносяться: темп мови, паузи, сміх тощо.

### **Зони ризиків у передаванні інформації:**

1. Неправильно визначена цільова аудиторія.

2. Неправильно проведене кодування інформації.

3. Неправильно обраний засіб передавання.

4. Не врахований вплив бар'єрів, перешкод і шумів під час передавання та приймання інформації.

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

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

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

### **Вправа "Пантоміма"**

Ви відчуваєте себе актором? Зараз ми з вами пограємо в гру "ТИ – МІМ! Я – МІМ!"

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

*Мета вашої участі* – розкриття ваших акторських талантів.

*Завдання* – оцінювання залежності результату передавання-приймання невербальної інформації.

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

На виконання вправи у вас 10 хвилин. Готові? Почали!

СТОП!

Які відчуття?

**Дискусія**

Що на вашу думку відбулося в процесі передавання інформації?

**Назва:** Маркетингові комунікаційні процеси.

**Мета:** сформулювати цілі маркетингових комунікацій та чинники результативного процесу комунікацій.

**Тривалість:** 90 хвилин.

**Мозковий штурм.**

1. Питання групі: що таке КОМУНІКАЦІЯ? Спільно склали формулювання.

2. Питання групі: що таке МАРКЕТИНГ? Спільно склали формулювання.

3. Питання групі: а що таке МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЯ?

4. Питання групі: а як ми можемо судити про ефективність або не-ефективність МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ?

Найважливіші формулювання фіксуються на дошці.

**Міні-лекція** "Ціль маркетингових комунікацій – діалог із цільовою аудиторією".

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

Головними цілями є формування попиту та стимулювання збуту.

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

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

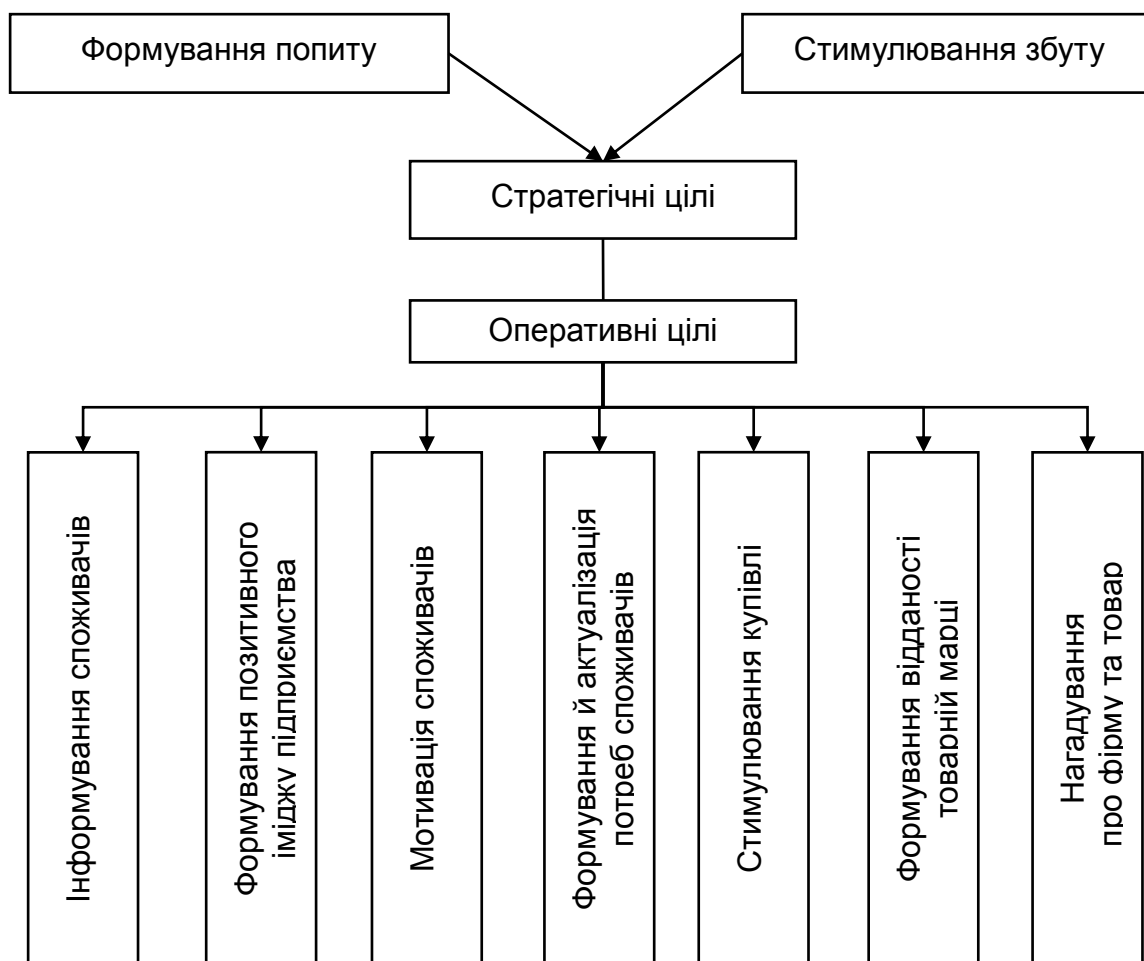


Рис. 2. Цілі комунікаційної діяльності підприємства

## Чинники ефективності процесу комунікації із цільовою аудиторією

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Вправа "Телефакс".**

**Мета:** Проробити вміння активного слухання.

**Тривалість:** 15 хвилин.

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

Група розбивається у команди. Усі сідають один за іншим на стільці (спинки стільців треба повернути убік). Перший у ряді гравець отримує чистий аркуш паперу й олівець, останній – картку з малюнком (її не повинен



бачити ніхто). Кожна команда зараз буде працювати, як телефакс. Члени команди намагаються якнайшвидше та точніше переправити повідомлення. Це повідомлення – просте зображення предмета, який малюють вказівним пальцем на спині того, хто сидить попереду. Гравці не повинні переговорюватися між собою. Коли "повідомлення" дійде до першого члена команди, він зображує на аркуші паперу предмет, який, як йому здається, малювали на його спині, і кричить "Готово!". Після цього можна порівняти обидві картки.

### **Дискусія.**

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

**Назва:** Поняття концептуальної цільової аудиторії.

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

**Тривалість:** 75 хвилин.

### **Вправа "Оголошення"**

Аудиторія розбивається на підгрупи з трьох осіб.

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

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

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

### **Дискусія:**

Яке із представлених оголошень було, на ваш погляд, найоригінальнішим? Чому?

Що було покладено вами в основу змісту кожного оголошення?

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

### **Міні-лекція. Ключові характеристики цільової аудиторії.**

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

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

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

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

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

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

перевага – цільова група може виказати прихильність до товару, але не віддавати йому переваги перед іншими. У цьому випадку комунікатор (реклама) повинний спробувати сформувати споживчу перевагу. Він буде розхвалювати якість товару, його ціннісну значущість, робочі характеристики й інші властивості;

переконаність – цільова аудиторія може виказати перевагу до конкретного товару, але не бути переконаною у необхідності його придбання.

Завдання реклами – сформулювати переконаність в тому, що придбання даного товару – самий правильний вибір;

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

Особливості цільової аудиторії B2B "бізнес для бізнесу".

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

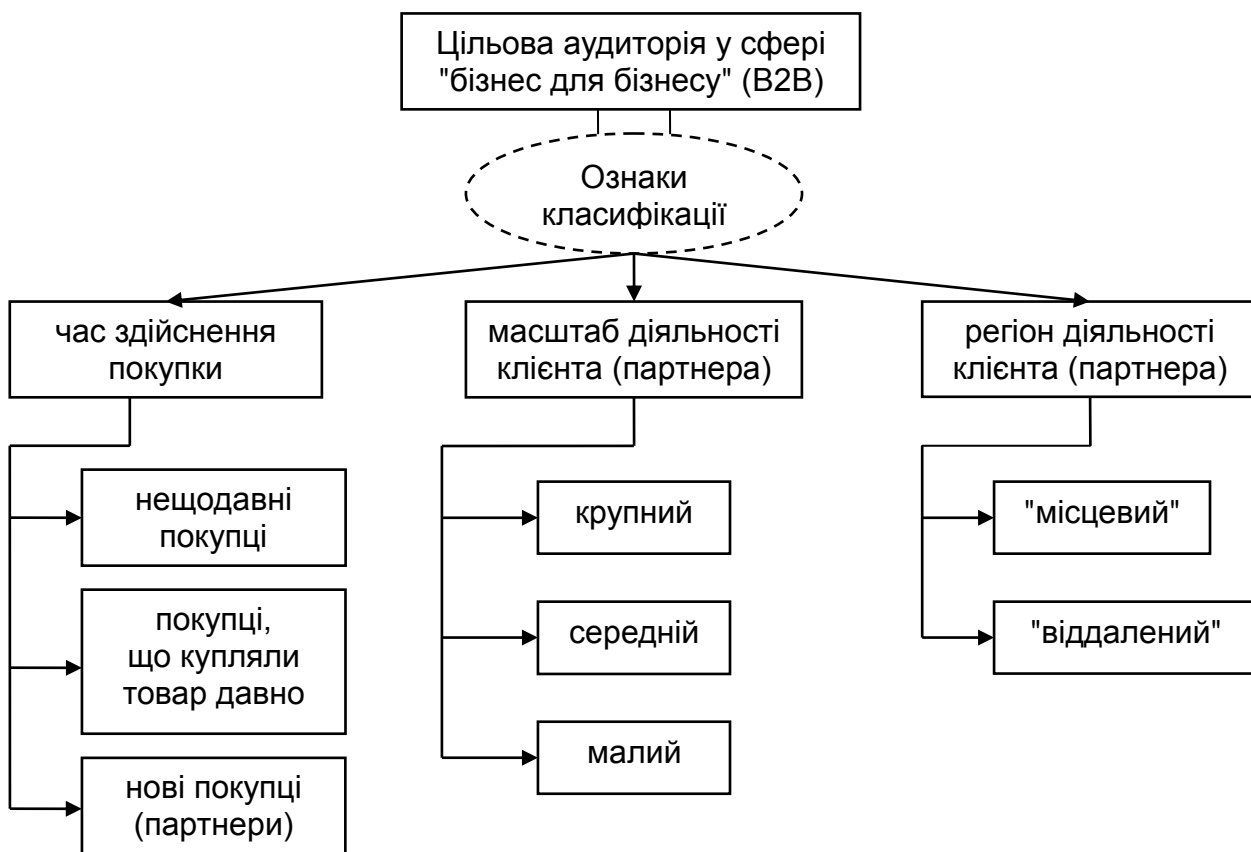


Рис. 3. Цільова аудиторія у сфері "бізнес для бізнесу" (B2B)

### Основні мотиви споживчої поведінки

У найбільш загальному вигляді мотив можна розглядати як внутрішній психологічний стан, що рухає особистістю. В основу мотиву закладена мета, досягнення якої пов'язане із задоволенням певних потреб.

Інакше кажучи, мотив виконує роль двигуна людських вчинків і поведінки в цілому.

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

Мотиви, що використовуються в рекламних зверненнях, умовно поєднуються в три групи: раціональні; емоційні; соціальні (моральні).

Деякі автори виділяють ще мотив самозадоволення.

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

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

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

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

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

2. **Емоційні мотиви** в рекламі "грають" на бажанні отримувачів позбутися негативних і добитися позитивних емоцій. Ця мета досягається, відповідно до рекламного звернення, шляхом купівлі рекламованого товару (послуг).

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

2.2. *Мотив страху*. Незважаючи на те, що його використання суттєво обмежене Міжнародним кодексом рекламної практики, мотив

страху використовується в рекламі "поліцейських" замків, протиугінних засобів, засобів особистої гігієни, різноманітної антиреклами (боротьба з палінням, споживанням наркотиків, алкоголізмом, СПІДом тощо). Однією з найважливіших сфер застосування даного мотиву є соціальна реклама.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Головне переконання споживача – основа змісту комунікативного повідомлення.

### **Робота в підгрупах**

Групі пропонується розв'язання ситуаційних завдань. Група розбивається на три підгрупи.

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

### **Кейс "Стрибки у висоту"**

Батут – це не тільки дитяча забава. Стрибки на спортивному батуті з 2 000 року входять у програму літніх Олімпійських ігор. Вважається, що цей спорт дозволяє розробляти вестибулярний апарат, координацію рухів (не ушкоджуючи зв'язки, колінні суглоби та хребет).

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

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

У Харкові планується відкриття фітнес-центру для занять на професійному батуті – "Батут-Сіті". Центр планує набирати групи не більше шести людей, заняття будуть проводити тренери – майстри спорту зі спортивної

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

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

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

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

### **Кейс "McDonalds для автомобіля"**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### **Кейс "Пересушений залишок".**

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

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

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

На сьогодні основний споживач субліматів – виробники продуктів швидкого приготування: вони додають сублімовані фрукти й ягоди в "ментальні" каші, а м'ясні продукти – у другі блюда.

Уявіть, що компанія "Галактика" – єдиний на сьогодні виробник субліматів. В асортименті сублімованих продуктів: супи, другі блюда, омлети з різноманітними наповнювачами. Вівсяні каші швидкого приготування виробляють із десятками начинок, у тому числі з незвичайними для ментальних каш – брусницею, ожиною або морозивою. Налагоджене виготовлення індивідуальних сухих пайків: в одному наборі вагою менше 400 г міститься денне меню, що включає напої та десерт.

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

У 2014 році "Галактика" прийняла рішення вийти в роздрібні мережі – для початку з кашами, потім до них додати перші й другі обідні блюда. 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 вище, ніж у конкурентів. Наприклад, оптова ціна упакування вівсяних каш (10 порцій) – 25 грн. А упакування супів, других блюд або омлетів (7 порцій) коштує 34 грн.

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

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

**Дискусія за результатами.**

## *День другий*

**Назва:** Інструменти маркетингових комунікацій.

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

**Тривалість:** 120 хвилин.

### **Вправа-розминка "Говірки руки".**

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

**Тривалість:** 10 хвилин.

### **Інструкція від тренера-викладача.**

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

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

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

Після розминки учасники обмінюються враженнями.

### **Дискусія.**

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

### **Вправа "Взаєморозуміння"**

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

**Тривалість:** 20 хвилин.

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

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

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

### **Процедура.**

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

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

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

### **Питання для обговорення:**

1. Про які аспекти Вашої роботи Ваші клієнти не знають?

2. Як організація може здійснювати оцінювання власної роботи?

**Міні-лекція. Види комунікацій: реклама ATL і BTL, у місцях продажу, зв'язки із громадськістю, Інтернет-реклама.**

Існує два діаметральні підходи до визначення реклами.

Відповідно до вузького під рекламою розуміють тільки платні, односпрямовані, неособисті й опосередковані звернення, що агітують на користь конкретного товару.

Відповідно до широкого підходу рекламою вважається будь-яке звернення виробника (продавця) або їх представників до потенційного споживача (покупця).

Відповідно до Закону України "Про рекламу" "реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких осіб чи товару".

Рекламу можна умовно розбити на дві частини – ATL (Above the Line, те, що над рисою) і BTL (Below the Line – те, що під рисою). Разом їх можна назвати TTL (Trough the Line, крізь лінію). PR звичайно або включають у BTL, або за подібною класифікацією взагалі виносять за межі схеми (рис. 4).

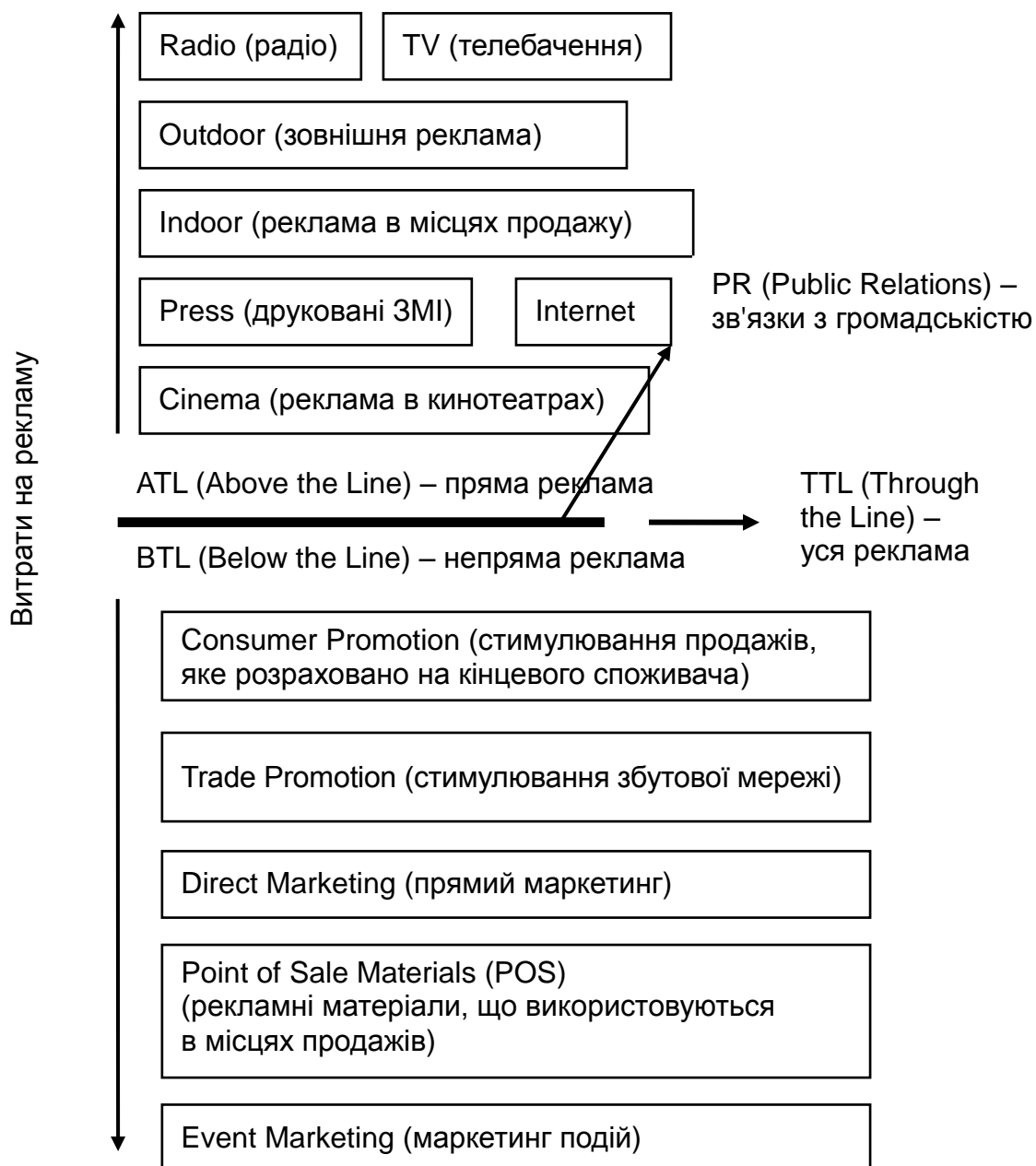


Рис. 4. Витрати на рекламу

Система маркетингових комунікацій включає такі основні інструменти: рекламу, роботу із громадськістю ("паблік рилейшнз"), стимулювання продажів, персональні продажі та прямий маркетинг. Також виділяють такі менш розповсюджені елементи, як пабліситі, упакування, маркування, фірмовий стиль, реклама в місцях продажу, мережний маркетинг, спеціальні сувеніри та інші.

Усі джерела маркетингових комунікаційних повідомлень можна розподілити на заплановані та незаплановані (рис. 5).

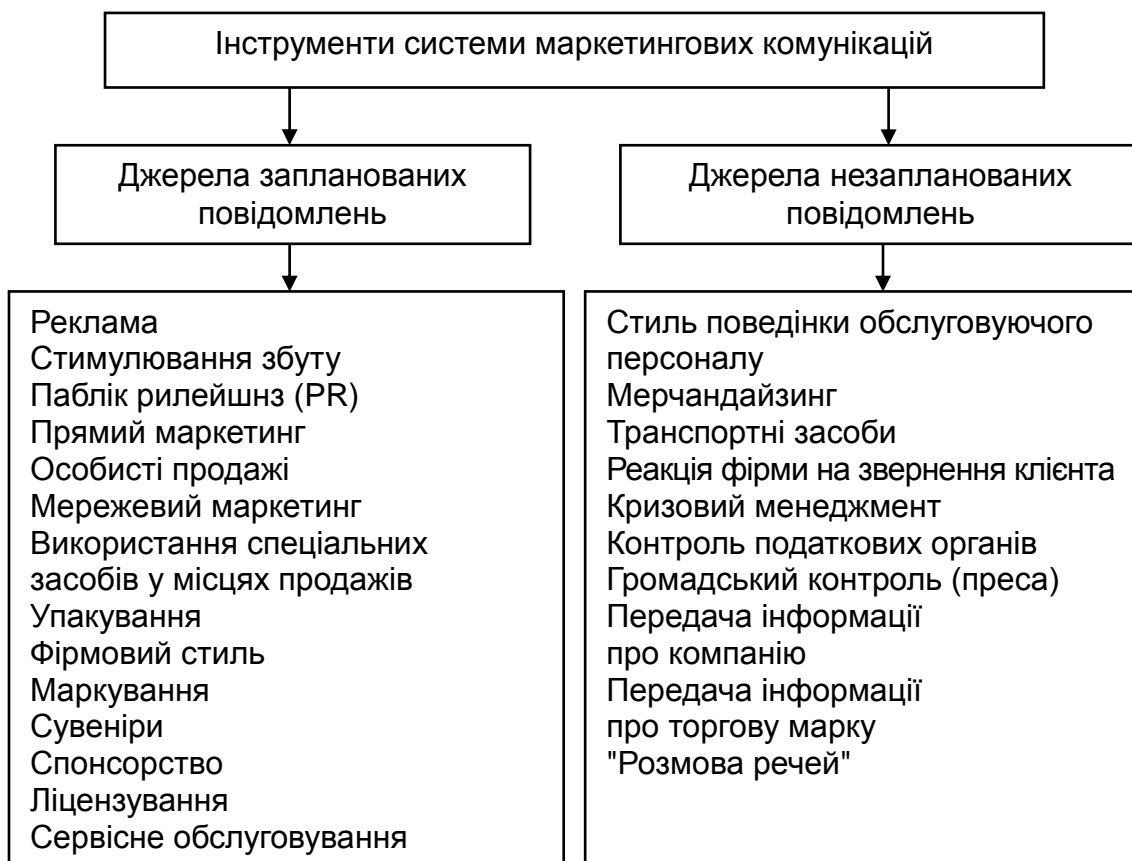


Рис. 5. Основні інструменти маркетингових комунікацій

Кожна зі складових засобів системи маркетингової комунікації має свої особливості, але всі вони доповнюють один одного, створюючи єдиний комплекс.

### Робота в підгрупах (КЕЙСИ)

#### Інструкція від тренера-викладача:

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

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

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

#### Дискусія за результатами.

**Назва:** Формування рекламного брифа.

**Мета:** формування вміння формулювати творче завдання, скласти рекламний бриф.

**Тривалість:** 75 хвилин.

### **Вправа "Реклама"**

**Мета:** оволодіти активним стилем спілкування й розвинути в групі відносини партнерства; розвинути самостійність, творчий підхід до завдання; сформувати здатності переконувати – навичці, необхідній для ефективної комунікації.

**Ресурси:** аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери.

**Тривалість:** 20 хвилин.

### **Перебіг виконання вправи**

Група розбивається на пари. Тренер пояснює завдання:

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

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

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

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

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

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

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, чим назвати якості, якими людина має право пишатися. Іноді риси характеру підмінюються назвою досягнень: "Я – кращий у групі студент", "У мене – перше місце в місті з плавання!". У таких випадках необхідно спробувати перевести досягнення на іншу мову: що в мені допомогло добитися такого яскравого результату? Завзятість? Сила волі? Прагнення довести справу до кінця?

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

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

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

### **Міні-лекція. Складання брифу (креативного, рекламного).**

**Бриф** – це інструкція або технічне завдання. Розрізняють брифи на концептуальні та креативні роботи, а також брифи на розроблення медіа-планів. Розрізняють – рекламний бриф, креативний бриф, бриф на фірмовий стиль.

**Креативний бриф** – імовірно, найважливіший документ. З його допомогою управляють креативною роботою. Це певний контракт між



особою, що ухвалює рішення від імені рекламодавця, і креативною командою.

Основа брифу – характеристики рекламованої марки товару, ставлення споживача до реклами, опис сильних і слабких сторін конкурентних марок, взаємозв'язок між споживачами та категорією товару. Інші обов'язкові складові креативного брифу: опис завдань реклами, цільової аудиторії, фокуса креативної роботи, бажаного іміджу, підходів до оцінювання роботи.

Рекламним брифом називається медіа-бриф, тобто технічне завдання для медіа-планування. Він відрізняється від креативного брифа тим, що вже містить концепцію креатива із прикладами та варіантами виконання. Завдання полягає в правильному позиціонуванні, виборі оптимальних засобів масової інформації й обсягу реклами.

Для того щоб визначити мету та конкретні завдання, які повинні бути вирішені в ході рекламної кампанії, необхідно зрозуміти, які проблеми на даний момент пов'язані з рекламованим товаром (брендом).

Перший етап розроблення рекламного брифа полягає в тому, щоб зібрати та проаналізувати всю інформацію, необхідну для планування кампанії, за окремими напрямками (табл. 35). Єдиної сформованої структури брифа не існує, і тому рекламне агентство може запропонувати заповнення своєї форми, але очевидно, що в структурі будь-якого брифа повинні бути наступні розділи:

Таблиця 35

### Напрями планування

Напрямок	Параметри, що описують напрямок
1	2
Огляд ринкової ситуації	Характеристика економіки регіону (стадія життєвого циклу (ЖЦ), рівень і динаміка доходів населення, соціально-демографічна ситуація та ін.). Характеристики ринку, на якому оперує фірма (ЖЦ, насиченість ринку товаром, коло гравців, інфраструктура). Становище на близьких (зв'язаних) ринках (наприклад, з ринком харчування зв'язаний ринок нерухомості (оренда), оптовий харчовий ринок, фінансовий ринок (кредити під обіг і ОПФ))

1	2
Профілі споживачів	Соціально-демографічний. Психографія. Особливості поведінки при купівлі, споживанні бренда
Позиціонування бренда	Сильні/слабкі сторони бренда. Відмінності від конкурентів
Огляд конкурентної ситуації	Кількість конкурентів. Індивідуальні профілі конкурентів (позиціонування, якими ресурсами володіють небезпечні конкуренти зараз/завтра). Рекламна активність конкурентів (як часто/наскільки ефективно рекламуються, на яких рекламоносіях (медіамікс), піки рекламної активності, позиціонування в рекламних повідомленнях, масштаб вкладень)
Аналіз минулої рекламної активності	Розмір вкладень, їх ефективність. Вибір рекламоносіїв (медіа, BTL). Частота й охоплення (як часто виходили повідомлення в ефірі, як багато потенційних клієнтів бачило повідомлення)
Аналіз параметрів марки	Поінформованість про марку: поінформованість – відсоток представників цільової аудиторії, що відповіли про обізнаність у даній марці з підказкою; спонтанна поінформованість ( без підказки). Лояльність до марки (чи включають споживачі марку в top of mind, чи готові до повторної купівлі, чи рекомендують друзям). Продажі марки (темпи росту продажів та інші маркетингові показники)

**Марка товару або бренд.** У цьому розділі наводиться назва товару й дається опис того, яку конкретну потребу Клієнта він задовольняє. Якщо ж мова йде про рекламу бренда як такого, необхідно викласти основні характеристики бренда та концепції його просування, привести використовуваний рекламний слоган.

**Цільова група впливу (ЦГВ).** У цьому розділі треба привести опис портрета Споживача або цільової групи, на яку необхідно спрямувати рекламний вплив. Ці дані повинні базуватися, насамперед, на результатах аналізу вже наявної бази Споживачів, їх ранжуванні за ступенем цінності для компанії, а також на результатах спеціально проведених маркетингових досліджень. Портрет Споживача повинен бути максимально

адекватний реальному. Під час складання портрета необхідно з таких його ознак дати опис тільки значущих:

географічний – регіон (область), округ (район), місто, щільність населення, клімат;

демографічний – вік (приводиться конкретний віковий ценз із кроком, обумовленим використанням товару цією віковою категорією); стать, родинний стан, склад родини й/або етап сімейного життя (це може бути важливо у випадку, якщо на рішення про придбання товару впливають члени родини); віросповідання (має значення у випадку, якщо рекламна кампанія буде сконцентрована на регіонах із традиційними видами релігій); сфера діяльності або сфера професійних інтересів; рівень доходів (можна вказати інші види товарів або послуг, якими користується Споживач, у якості відносного показника рівня його доходів);

психографічний – приналежність до певного суспільного класу, способу життя та типу особистості;

поведінковий – привід для здійснення купівлі, вигоди, статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь прихильності, ставлення до товару, ступінь готовності до сприйняття товару.

**Думки Споживачів про товар або про бренд.** Необхідно надати максимально повну інформацію про сприйняття цільовою групою Споживачів рекламованого товару й головне – привести ранжування мотивів поведінки Споживача щодо покупки товару або його аналогів, навести інформацію про мотивацію Споживачів у виборі товарів-замінників або конкурентів.

Дуже важливо навести дані про причини втрати значущих Споживачів (їх відходу до конкурентів) із вказівкою на те, чим саме був мотивований цей процес.

У тому випадку, якщо рекламна кампанія орієнтована на просування бренда, то необхідно вказати дані досліджень зі сприйняття бренда Споживачами. Необхідно також визначити те, як сьогодні позиціонується в їх свідомості рекламований товар, а саме: чи знають Споживачі про товар; чи вважають вони його необхідним; чи певні вони в обіцянках виробника, які надано в рекламі; чи вважають вони, що пропозиція виробника краща за інші; чи вважають вони, що бренд виробника не зрівняний з іншим.

**Формування пропозиції та аргументів на її підтримку.** У даному розділі необхідно чітко сформулювати головний мотив пропозиції

або унікальну товарну пропозицію (УТП) товару, якщо вона є. На сьогодні склалася думка, що для створення УТП достатньо знайти (придумати) яку-небудь характеристику, яка виділяє товар на тлі конкурентів. Але на практиці в більшості товарів масового споживання вкрай мало унікальних відмінностей. Тому слід розглядати УТП як певну мотиваційну ідею, яка унікальна не стільки для конкретного товару, скільки, в загальному випадку, для бренда. Саме ця унікальна ідея бренда (можливо, у деякому розумінні, навіть легенда або міф) і повинна залишитися у свідомості Споживача та стимулювати його на подальші купівлі.

Якщо ж рекламований товар має відмінності в характеристиках і/або споживчих властивостях від аналогів Конкурентів, то необхідно привести не просто їх опис, але й дати роз'яснення, що ці відмінності дають конкретному Споживачеві (наприклад, які додаткові потреби задовільнюють). Усі описи, що приводяться в рекламі, переваги повинні бути обов'язково доказовими. Важливо, щоб креатору, який буде працювати над концепцією рекламної кампанії, була зрозуміла сутність пропозиції товару й аргументи на його користь.

**Очікувані результати від рекламної кампанії.** У цьому розділі необхідно сформулювати ясні цілі рекламної кампанії – як матеріальні, так і нематеріальні та, можливо, методи (критерії), які планується використовувати для оцінювання її ефективності.

**Засоби реклами, які планується використовувати.** Вибір засобів реклами та масштаб їх використання багато в чому визначається бюджетом рекламної кампанії, особистісними перевагами керівників компанії й, не в останню чергу, тим, які засоби реклами використовують Конкуренти. Підприємство-замовник висуває конкретні побажання щодо використання засобів реклами, а також щодо розміщення рекламних публікацій в конкретних періодичних виданнях, наприклад у спеціалізованих, й щодо інформації з використання рекламних засобів конкурентами.

**Тон і формат рекламного повідомлення.** У цьому розділі необхідно вказати, яким повинен бути тон рекламного повідомлення (раціональний, емоційний, серйозний, гумористичний, реалістичний тощо) і наскільки припустимо використання в тексті рекламних повідомлень сленгів і "побутових" мовних зворотів.

У цьому ж розділі необхідно привести константи фірмового стилю та копію методичного посібника з їх використання. Відповідно, такі графічні константи, як логотип, товарний знак, торгівельна марка, фірмові

шрифти, повинні надаватися в електронному вигляді, а колірна гама – номером понтону.

Під форматом тут розуміють спосіб (метод) викладу рекламного повідомлення. Дана графа заповнюється, коли слід продовжити попередню рекламну кампанію, опис якої зі зразками та прикладами повинні бути подані. Як правило, під час нової рекламної кампанії формат вибирає Виконавець.

Варіанти існуючих груп форматів такі. "Демонстрація товару" – пояснення, одночасний показ стану до та після застосування рекламованого товару та товару Конкурента (найбільш часто такий варіант застосовується у рекламі м'яких засобів, засобів, що чистять). "Проблеми та розв'язання" – показ проблеми, яку може розв'язати товар; проблем, які виникають у використанні товарів конкурентів; сцени з життя цільової групи впливу; представлення товару продавцями, щасливими користувачами, зірками естради та кіно; свідчення конкретних користувачів (наприклад, реклама шампунів і мила) та інші формати.

Тут же необхідно вказати, яку техніку виробництва рекомендується використовувати: документальну або художню зйомку, графіку, акварель, туш, аерограф тощо. Відповідно, якщо є фото, слайди або малюнки, які бажано було б використовувати в рекламній кампанії, вони також повинні бути наведені в даному розділі.

**Бюджет рекламної кампанії та терміни її проведення.** У даному розділі вказується орієнтовний (граничний) розмір бюджету та терміни проведення рекламної кампанії.

На основі всього зазначеного, копірайтери та медіапланери будують схему, план майбутніх дій.

**Робота в підгрупах** (складання рекламного брифу для підприємств із кейсів "Стрибки у висоту", "McDonalds для автомобіля", "Пересушений залишок").

**Завдання.** Використовуючи інформацію про підприємство з кейсів і результатів вашої роботи зі складання переліку ефективних інструментів (засобів) маркетингових комунікацій, необхідно скласти рекламний бриф (технічне завдання) для рекламного агентства з метою розроблення та проведення рекламної кампанії. Результати вашої роботи необхідно подати у вигляді таблиці (табл. 36). Враховуючи об'єктивні обставини виконання завдання, допускається надавання відповідей тільки на ті питання, інформація для яких доступна з опису історій.

Допустимо використання "фантазії", тобто можна запропонувати "віртуальну відповідь" на запитання, конкретна інформація з яких вам недоступна.

На виконання завдання вам відведено 60 хвилин.

Таблиця 36

### Рекламний бриф

Показники	Примітки
1	2
<b>1. Загальна інформація</b>	
Назва компанії	
Товар/послуга	
Марка	
Історія компанії	
Мета та завдання, які ставляться перед РА	
Строки надання пропозиції	
Форма надання пропозиції	
<b>2. Інформація про товар/послугу</b>	
Як довго марка присутня на ринку, історія марки	
Перелік споживчих властивостей (характеристик) рекламованого товару/послуги	
Конкурентні переваги рекламованого товару/послуги. Чим відрізняється від наявних на ринку інших марок? Найпривабливіші властивості, переваги	
Чому покупці вибирають саме ваш товар/послугу?	
Оцініть рівень якості: дуже високий; вище, ніж у конкурентів; на рівні конкурентів; нижче, ніж у конкурентів	
Чи має споживання товару сезонний характер? Які сезонні коливання?	
Частка на ринку товару/послуги	
<b>3. Канали збуту</b>	
Форма продажу (великий, дрібний опт, роздріб)	
Місця продажів (оптові ринки, магазини, супермаркети і т.д.)	
Канали дистрибуції (структура, обсяг і регіони поширення товару)	
Ринкова позиція (безумовний лідер за обсягом продажів; № 2 на ринку; середня за розмірами фірма серед численних конкурентів; спеціалізація у вузькій ринковій ніші; новачок з невеликою часткою ринку)	

1	2
<b>4. Ціна</b>	
Роздрібна ціна (ціновий сегмент)	
Рівень цін на товар/послугу (дуже високий; вище, ніж у конкурентів; на рівні конкурентів; нижче, ніж у конкурентів)	
<b>5. Цільова аудиторія</b>	
Корпоративні споживачі (сфера бізнесу, форма власності, чисельність працюючих ( від – до), інші важливі ознаки)	
Приватні особи: хто є споживачем і покупцем? Первинна та вторинна цільові аудиторії (стать, вік, освіта, сфера діяльності, місце проживання, родинний стан, рівень доходу на одного члена родини й ін.)	
Мотиви купівлі (що в житті покупця викликає необхідність скористатися вашим товаром/послугою)	
Хто, коли і як ухвалює рішення щодо купівлі товару даної марки	
Інші важливі ознаки	
<b>6. Інформація про конкурентів</b>	
Основні конкуренти, що конкурують з маркою, близькі за будь-якими критеріями (якісні властивості, ціна, дизайн і т. д.)	
Конкурент, що представляє найбільшу загрозу	
Роздрібна ціна (ціновий сегмент) товару/послуги конкурентів	
Переваги конкурентів (чому покупець обирає конкуруючі марки)	
Ваша думка щодо реклами конкурентів	
Частка основних конкурентів на ринку	
<b>7. Інформація про попередню рекламну діяльність (якщо проводилась)</b>	
Вид і строки проведених раніше заходів щодо просування марки (ТВ, преса, радіо, outdoor, PR, SP, DM і т.д.)	
Розмір рекламного бюджету попередніх періодів	
Позиціонування марки в раніше проведених рекламних кампаніях	
Зміст основного рекламного повідомлення	
Які слогани використовувалися в попередніх рекламних кампаніях	
Ефективність проведених заходів, позитивний досвід, помилки	
<b>8. Інформація, необхідна для проведення рекламної кампанії</b>	
Маркетингові цілі (довгострокові, короткострокові)	
Мета рекламної кампанії (створення популярності торговельної марки рекламна кампанія, що нагадує про марку, формування певного становлення до марки і т. д.)	

1	2
Планований рекламний бюджет і переваги в розподілі бюджету у ЗМІ	
Передбачувані засоби поширення реклами (побажання, якщо є)	
Строки рекламної кампанії або окремих її частин	
Регіони проведення рекламної кампанії	
Позиціонування продукту	
Зміст основного рекламного повідомлення	
Пропозиція, яка робиться цільовій групі	
Характер бренда, тон рекламного повідомлення	
Наявність рекламних матеріалів (відеоролик, аудіоспот, рекламне зображення для зовнішньої реклами, готові макети в пресу, поліграфія тощо)	
<b>9. Додаткова інформація</b>	
Наявні матеріали раніше проведених маркетингових досліджень	
Інші важливі моменти, що не ввійшли в бриф	
<b>10. Контакти</b>	
ПІП директора	
ПІП менеджера з реклами або контактної особи	
Поштова адреса	
Телефон, факс	
E-mail	

Дата заповнення \_\_\_\_\_

Підпис Замовника \_\_\_\_\_

Підпис Виконавця \_\_\_\_\_

### **Дискусія за результатами.**

**Назва:** міні-лекція "Сучасні технології маркетингових комунікацій".

**Мета:** ознайомлення з варіантам використання POS-матеріалів.

**Тривалість:** 90 хвилин.

**Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу (ІМКМП).**

### **POS-матеріали.**

Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу (ІМКМП) можна розглядати як комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, що включає елементи та прийоми реклами, стимулювання збуту, прямого продажу, ПР, а також синтетичних комунікаційних засобів (виставки, брендинг) та елементів інших складових комплексу маркетингу



(упакування як елемент товару, прийоми збуту, інструменти цінової політики).

Поняття ІМКМП часто ототожнюють з мерчандайзингом, під яким розуміють "складову частину маркетингу, будь-яку діяльність, спрямовану на забезпечення максимально ефективного просування товару на рівні роздрібною торгівлі; стимулювання діяльності сфери торгівлі". Таким чином, логічним буде висновок про те, що мерчандайзинг є специфічною маркетинговою технологією, реалізованою на рівні торгівельних підприємств, у яких здійснюється реалізація товарів кінцевим споживачам. Інструментами мерчандайзингу є всі елементи маркетингу-мікс (товар, ціна, збут, маркетингові комунікації).

Основними напрямками мерчандайзингу є: контроль товарних запасів у роздрібних підприємствах й їх оперативне поповнення; розроблення й організація ефективних схем розміщення товару в магазинах; просування товарів у місцях продажів; підвищення ефективності роботи торгівельного персоналу.

В ІМКМП усі використовувані прийоми та методи утворюють єдину систему, що дозволяє говорити про цей синтетичний засіб як про форму реалізації системи інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу товарів.

Особливістю реалізації ІМКМП є обмеженість їх застосування рамками підприємств роздрібною торгівлі та сфери послуг, тобто в умовах, де відбувається безпосередній контакт продавців з кінцевими, роздрібними покупцями товару (послуг).

Ще однією найважливішою рисою даного засобу є необхідність кооперації в його реалізації одразу двох основних типів комунікаторів – виробника та безпосередньо власника роздрібного підприємства. Це характерно для виробників товарів, які є власниками брендів (міжнародних, загальнонаціональних і регіональних). Актуальність подібного співробітництва пояснюється співпадінням інтересів цих учасників ринкового процесу в досягненні основної мети ІМКМП – стимулюванні збуту (у широкому змісті) товарів, що реалізуються.

Цільовою аудиторією ІМКМП виступає індивідуальний споживач, який купує товар для власних потреб.

Основними комунікаційними цілями ІМКМП можна вважати: інтенсифікацію процесу продажів; спонукання покупця до купівлі; інформаційне забезпечення покупця, у тому числі допомога у порівнянні варіантів

товару, що купується; надання додаткової аргументації на користь здійснення акту купівлі; надання товарів-новинок; стимулювання продавців; нагадування покупцям про попередні рекламні контакти з приводу конкретних марок товару, про широкомасштабні рекламні кампанії товаровиробників.

Можна виділити зовнішні та внутрішні засоби ІМКМП.

До *зовнішніх засобів* необхідно віднести: зовнішні вивіски; світлові табло; зовнішні (у тому числі окремо розміщені) вітрини роздрібних торговельних підприємств; айстопери (англ. eye stoper, eye appeal; дослівно: "той, що зупиняє око", "заклик для ока") – предмети, що перебувають у безпосередній близькості до магазинів і приваблюють мимовільну увагу потенційних покупців. Помітність айстопера може бути досягнута за рахунок оригінальності, динамічності, гіпертрофованих розмірів макета товару, який продається в даному магазині (так званий бликфанг); манекени або плоскі реалістичні зображення людей (як правило, у ролі співробітників даного магазину або кафе), встановлені біля входу в торговельну точку. Ефектність даного прийому підсилюється тим, що ці фігури виконані в натуральній людській ріст; інститут зазивал; "той, хто вітає відвідувачів", в обов'язки якого входить привітне приймання покупців на вході.

Основне завдання цих засобів – стимулювати відвідування покупцем торговельної точки.

До *внутрішніх засобів* ІМКМП відносять усі прийоми та методи просування товарів, реалізовані безпосередньо в торговельному залі, що й створюють "атмосферу підприємства".

"Атмосфера торговельного підприємства" включає такі елементи, як колірне оформлення торговельного залу, його дизайн, характер музики, доброзичливість персоналу й навіть заходи, що застосовують у місцях продажі. Отже, атмосфера торговельної точки визначається двома основними чинниками – привабливістю обстановки магазину та психологічним настроєм потенційного покупця (пробудженням наміру зробити купівлю).

Матеріали, що у цьому використовують, називають P.O.S.-матеріалами (від англ. *point of sales* – точка кінцевої реалізації товарів).

Основними завданнями цих засобів є: залучення уваги, нагадування про товар і виділення його із загальної маси аналогічних товарів конкурентів, стимулювання рішення про купівлю.

Налагодження комунікацій з покупцем усередині магазину починається з формування торгівельного середовища, тобто з розроблення системи засобів демонстрації, символів і інших прийомів позиціонування марки на конкретному торгівельному підприємстві. У підприємствах роздрібною торгівлі велику роль відіграє використання елементів фірмового стилю самих магазинів: відповідним чином оформленого інтер'єру, фірмового одягу продавців, упакування й обгорткового паперу з елементами фірмового стилю тощо.

Основними носіями ІМКМП всередині торгівельних залів є:

конструкції презентаційного характеру (тумби, стойки, підставки, демонстраційні та дегустаційні стенди й т. п.);

різноманітні підставки, що мають назву диспенсери, або холдери (у тому числі гірки, етажерки, підставки під рекламні матеріали);

поліграфічна рекламна продукція (постери, плакати, стікери, проспекти, гірлянди, прапорці й т. п.);

графіка, яка розміщується на підлозі, у тому числі стрілки, нанесені на підлогу, що вказують шлях до конкретного товару;

спеціальні підвісні конструкції: воблери (від англ. *wobble* – тремтіти) – спеціальні таблички з малюнками та піктограмами, прикріплені до полиці на гнучкій тремтячій пластмасовій ніжці, вкладки, що вказують місце, де розміщено товар; джумби – гіпертрофованого по розміру копії упакувань товарів (пачок соків, молока і т. п.); мобілі – великі картонні конструкції, що підвішують над місцем розташування конкретного товару та ін.;

фігури з висічкою, що розміщуються на підлозі;

рекламні оголошення та музика, що звучать у внутрішньомагазинній радіомережі;

рекламні експозиції, розташування товарів і внутрішні вітрини, внутрішньомагазинні рекламні експозиції й викладення (у спеціальній літературі їх ще називають дисплеї (від англ. *Point-of-Purchase Displays*, або *P.O.P.-Displays*);

"полки, що розмовляють" (шелфтолкери) – різновид дисплея – яскраві покажчики місця розташування певного товару. Іноді в якості шелфтокера може виступати фірмова вітрина або навіть охолоджувальні демонстраційні шафи (подібне устаткування широко використовують фірми, що виготовляють безалкогольні напої, у великих магазинах).

Значну роль у практиці ІМКМП відіграють оголошення у внутрішньомагазинних мережах радіомовлення. Дослідження показали, що на

процес продажів впливає навіть характер музики, що звучить у торговельних залах. Так, нешвидка (приблизно 60 тактів у хвилину) інструментальна музика сприяла тому, що покупці проводили в магазині в середньому на 17 % часу довше та витрачали приблизно на 38 % коштів більше, ніж у тих випадках, коли звучали більш динамічні мелодії (108 тактів у хвилину).

Велике значення в інформуванні покупців про реалізовані товари мають електронні рухомі рядки, трансляції рекламних кліпів на телевізійних пристроях біля контрольних проходів.

Значного поширення в практиці великих торгових центрів набули також "товарні інформаційні центри" (ТІЦ). Це термінали з декількома відеомоніторами, на яких постійно демонструються рекламні відеокліпи про продукцію, представлену в магазині. Комерційна інформація перемешується місцевими та загальнонаціональними новинами. На тих самих моніторах подається інформація про те, як знайти рекламні товари в даному роздрібному торговельному підприємстві. Використання ТІЦ дозволяє збільшити збут у деяких випадках до 75 %.

У якості носіїв ІМКМП можуть використовуватися також візки для товарів з розміщеними на них рекламними зверненнями.

Стимуляторами рішення про купівлю можна використати генератори різноманітних запахів: шоколаду, яблучного пирога, копченої шинки тощо. Ці запахи, синтезовані за допомогою спеціальних пристроїв, викликають у відвідувачів магазинів почуття голоду, що робить покупку більш імовірною. Компанія Floorgrafik, що виготовляє P.O.S.-матеріали, почала спроби визначення ефективності використання даного засобу в комплексі ІМКМП. За результатами проведених досліджень запах збільшує ймовірність покупки на 25 – 30 %.

Особлива роль у формуванні ІМКМП належить торговельному персоналу магазинів. Участь у цьому процесі продавця-консультанта дозволяє реалізувати всі переваги директ-маркетинга.

Виробники товару нерідко стикаються з відсутністю компетентних фахівців у складі персоналу магазину, а в деяких випадках – і з явним або неявним небажанням представників роздрібної торгівлі співробітничати з ними. Вирішення подібних проблем покладається на мерчандайзерів – співробітників маркетингових служб виробників товарів, що спеціалізуються на функціях мерчандайзенга.

Для ефективної роботи мерчандайзеру необхідні знання та навички роботи в основних сферах: уміння продавати та вести переговори

(у даному конкретному випадку – з менеджерами й власниками роздрібних торговельних точок); володіння основами маркетингу й інструментарієм мерчандайзингу; розуміння маркетингової стратегії своєї компанії; уміння аналізувати ринкову ситуацію, у тому числі з позицій роздрібних торговельних підприємств; ефективно планувати свою роботу та час.

**Назва:** міні-лекція "Сучасні технології маркетингових комунікацій".

**Мета:** формування знань щодо переваг та недоліків різноманітних інструментів Інтернет-реклами.

**Тривалість:** 105 хвилин.

### **Ключові переваги Інтернет-реклами**

Класичний комплекс маркетингових комунікацій містить п'ять основних способів: реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж і прямий маркетинг. Необхідно розглянути, як вони застосовуються в Інтернеті (табл. 37).

Таблиця 37

### **Складові комплексу маркетингових комунікацій**

У традиційному маркетингу	В Інтернет-маркетингу
1	2
<b>Традиційна реклама</b>	
Блокова реклама, кольорова та чорно-біла, текстова й графічна	Блокова (банерна) реклама ( за винятком банерообмінних мереж)
Рядкова реклама	Банерна реклама в банерообмінних мережах. Рядкова реклама на спеціалізованих рекламних ресурсах і спеціалізованих дошках оголошень
"Замовлені" статті на правах реклами, "джинса"	Платне розміщення рекламних матеріалів підприємства серед інформаційних матеріалів різноманітних контент-ресурсів – стрічок новин, тематичних порталів і т. д. із позначенням "Реклама" або без нього
Зовнішня реклама Оголошення в громадських місцях	Рекламні блоки, форми входу на сайт із інших сайтів, логотипи та текстові написи на масово відвідуваних ресурсах (порталах)
Телевізійна реклама	Flash-Ролики, анімаційна блокова реклама

1	2
Пряма поштова реклама	Реклама в останніх рядках електронних листів, що надходять від безкоштовних поштових служб, реклама в повідомленнях служб поштових розсилок, масове розсилання небажаної кореспонденції (спам – те, чим займатися не варто)
Радіоролики	Інтернет-радіо. Ролики як такі в традиційному web застосовуються рідко через те, що відвідувачі Інтернету майже ніколи не включають звукове обладнання під час перегляду сайтів. Іноді звук зустрічається під час показу reach-медіа та Flash-роликів, але й там він найчастіше не має вирішального значення, за винятком перегляду мультфільмів
Рекламні брошури, буклети, каталоги продукції	Сайт підприємства
<b>Стимулювання збуту</b>	
Конкурси, ігри, вікторини, опитування	Конкурси, ігри, вікторини, опитування в Інтернеті на власному сайті або на спеціалізованому рекламному майданчику
Знижки, купони	Знижки у покупці через сайт
<b>Зв'язки з громадськістю</b>	
Бізнес-довідники та каталоги підприємств, галузеві каталоги	Спеціалізовані довідкові ресурси й дошки оголошень. Придбання пріоритетних і кращих місць у каталогах Інтернет-ресурсів і пошукових машинах, участь у галузевих порталах
Спонсорство	Спонсорство відомих Інтернет-ресурсів і їх окремих публічних проєктів
Власне спеціалізоване видавництво	Тематичні спеціалізовані контент-ресурси Служби тематичних поштових розсилок
Публікації в ЗМІ	Безкоштовні або оплачувані гонораром публікації прес-релізів або проблемних статей на галузевих ресурсах
Заводська багатотиражка	Корпоративний портал
Бесіди в кулуарах, особисті рекомендації	Форуми, дошки оголошень, чати
<b>Прямий маркетинг</b>	
Прямі поштові розсилання	Електронні поштові розсилання (дієвий інструмент залучення повторних відвідувачів)

1	2
Телемаркетинг (обдзвін по телефону)	ICQ, AIM і інші служби швидкого обміну повідомленнями
Магазини фірмової торгівлі	Електронні магазини
Ятки на оптовому або роздрібному ринку	Торгівельні прилавки в складі електронних торгівельних майданчиків
Мережевий маркетинг	Партнерські програми

Інтернет сьогодні став рівноправним інструментом маркетингу. Поряд із традиційними маркетинговими інструментами його відрізняють такі властивості: Інтернет надає можливість отримання максимально ефективною та повною інформації про об'єкт реклами; Інтернет – діалогове середовище з різноманітними засобами впливу на користувачів мережі, причому користувач може відігравати не тільки пасивну, але й активну роль; Інтернет надає рекламодавцеві найефективніший за можливостями та вартістю спосіб сфокусованого впливу на цільову аудиторію та конкретних користувачів.

**Інструменти Інтернет-реклами.** Переваги та недоліки окремих засобів реклами наведені в табл. 38.

Таблиця 38

### Переваги та недоліки окремих засобів Інтернет-реклами

Засіб	Типовий рекламодавець	Аудиторія	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
www-ресурс	Будь-який	Переважно цільова	Широкий обсяг інформації	Складність самостійної побудови й оформлення, значні витрати на виконання замовлення
Банер	Великі, середні та малі фірми	Широка аудиторія	Ефективний спосіб залучення потенційних покупців і іміджевої реклами	Складність самостійного виконання. Негативне ставлення користувачів до сторінок, де розміщується забагато банерів

1	2	3	4	5
Групи новин	Переважають малі фірми й суб'єкти підприємницької діяльності	Вузько-цільова аудиторія	Дешевизна. Наявність користувачів, які зацікавлені в інформації про нові товари; простота використання	Невеликий розмір цільової аудиторії
Банеро-обмінні мережі	Великі та середні фірми	Широка та цільова аудиторія	Охоплення великого кола потенційних споживачів	Дорожнеча. Негативне ставлення користувачів до сторінок, де розміщується забагато банерів
E-mail	Переважають малі фірми та суб'єкти підприємницької діяльності	Широка та цільова аудиторія	Дешевизна, простота використання	Негативне ставлення користувачів мережі, пов'язане з великою кількістю спама в мережі та листах

Вибір засобів Інтернет-реклами залежно від поставлених цілей і завдань фірми наведені у табл. 39. Узагальнюючи інформацію, можна сказати, що в наш час Інтернет-реклама найбільше ефективна у просуванні вузькоспеціалізованих продуктів. Використовувати її доцільно для аудиторії локального масштабу або в різноманітних програмах, які передбачають прямий відгук адресата.

Таблиця 39

**Вибір засобів Інтернет-реклами  
залежно від поставлених цілей і завдань фірми**

Мета й завдання	Основні засоби Інтернет-реклами згідно з цілями та завданнями рекламної кампанії в Інтернеті
Створення сприятливого іміджу фірми	www-ресурс, банерна реклама
Забезпечення доступності інформації	Групи новин, E-mail, www-ресурс
Виведення на ринок інноваційного товару	Групи новин, E-mail, банерна реклама, www-ресурс
Залучення нових потенційних клієнтів	Банерна реклама, E-mail
Підвищення рівня продажів	www-ресурс, банерна реклама



Однак реклама в Інтернеті може застосовуватися в обмеженому масштабі, з попереднім розміщенням пробних оголошень і стриманими вкладеннями. Перед початком масштабних рекламних кампаній потрібно попередньо проконтролювати два ключові чинники – відвідуваність сайту та відгуки аудиторії. Такий підхід до використання веб-павутини як засобу реклами є найбільш розумним і дозволяє виявити найцінніші сторони.

**Платформні комунікації й активації.** В Інтернеті є три основні канали повідомлення від компанії до користувача: це оплачені, власні та зароблені медіа. Подібний розподіл каналів використовується великими західними рекламними агентствами (наприклад, R/GA, Critical Mass, Sapient, Isobar).

Зведена таблиця, яка визначає кожний канал, показує переваги та проблеми його використання (табл. 40).

Таблиця 40

### Переваги та недоліки використання каналів розповсюдження інформації

Власні, оплачені та зароблені медіа		
Власні медіа (owned media) – канали, що контролюються компанією <i>Приклади: сайт, блог, співтовариство, профіль у соціальній мережі</i>		
<b>Роль для компанії:</b> Побудова довгострокових відносин з існуючими споживачами	<b>Переваги:</b> контроль; низька вартість; довговічність; гнучкість; нагромадження аудиторії	<b>Проблеми:</b> негарантований інструмент; низька довіра аудиторії; вимагає часу від компанії
Оплачені медіа (paid media) – канали орендовані компанією. <i>Приклади: медійна реклама, контекстна реклама, спонсорство.</i>		
<b>Роль для компанії:</b> Змінюється з фундаменту комунікації до каталізатора, який підкріплює власні медіа та створює зароблені	<b>Переваги:</b> контроль; масштаб; легкодоступність; змінюваність	<b>Проблеми:</b> високий відсоток відмов; низька довіра аудиторії; аудиторія адаптувалася до формату та не сприймає його
Зароблені медіа (earned media) - "споживачі стають каналом". <i>Приклади: чутки, вірусний ефект.</i>		
<b>Роль для компанії:</b> Результат добре реалізованих активностей у власних і оплачених медіа	<b>Переваги:</b> висока довіра аудиторії; ключова роль у більшості продажів	<b>Проблеми:</b> немає контролю; можуть бути негативними; не вимірювані

Комунікації в digital і в соціальних медіа існують двох типів: платформи та активації.

*Платформи* – це власний канал поширення інформації компанії, власне медіа (сайт, блог, співтовариство, профіль у соціальній мережі). Платформа – набір медіа в Інтернеті, спрямований на акумулювання й утримання аудиторії різноманітних рекламних кампаній.

*Активації* – рекламні кампанії, спрямовані на розв'язання конкретного завдання. Завдання активації – це завдання рекламної кампанії. Наприклад: анонсування інформації, підтримка запуску нового продукту, збільшення відвідуваності сайту. Також через активації залучають аудиторію на платформу, а платформа, за грамотної стратегії, цю аудиторію втримує.

Для активацій часто використовують насамперед платформи, а потім, якщо не вдалося заробити медіа, контакти з аудиторією докупуються (використовуються оплачені медіа).

Отже можна зробити певні висновки щодо платформ і активацій.

1. Платформа – це власне медіа компанії, а значить вона вимагає багато часу з боку компанії, який може не окупитися.

2. Чим сильніша платформа, тим менше ресурсів необхідно витратити на активації.

3. Ефективніше вкладати гроші в розвиток платформ, а ті контакти, які планують у рамках активації, отримувати безкоштовно за рахунок використання платформ.

На даний момент існує думка, що стратегія присутності в соціальних медіа повинна ґрунтуватися на єдиній платформі, яка, у свою чергу, об'єднує присутність бренду на різних майданчиках.

**Назва:** Вправа "Клубок".

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

**Тривалість:** 5 – 10 хвилин.

**Ресурси:** клубок ниток.

**Інструкція групі.**

Учасники сидять у колі. Ведучий дає завдання.

"Друзі, зараз ми проведемо невелику розминку, яка допоможе нам підбити підсумок дня. Отже, у мене в руках клубок ниток для плетіння.

Зараз ми будемо плести візерунок нашої групи. Учасник, у якого в руках опиниться клубок, повинен спочатку сказати, що для нього сьогодні на тренінгу було найбільш важливим, потім обмотати нитку навколо свого пальця та перекинути клубок тому учасникові, якому він побажає. Постараємося, щоб клубок побував в усіх. І ще: уважно слухайте кожного, хто говорить. Це нам наприкінці знадобиться.

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

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

## Використана література

1. Адаир Д. Эффективный тайм-менеджмент / Д. Адаир. – М. : Эксмо, 2003. – 208 с.
2. Алдер Г. Практика эффективного использования времени / Г. Алдер. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
3. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен. – М. : Вильямс, 2007. – 368 с.
4. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
5. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Г. Архангельский. – СПб. : Питер, 2003. – 455 с.
6. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать / Г. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 218 с.
7. Васильченко Ю. Л. Самоучитель по тайм-менеджменту / Ю. Л. Васильченко, З. В. Таранченко, М. Н. Черныш. – СПб. : Питер, 2007. – 286 с.
8. Горбачев А. Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя / А. Г. Горбачев. – М. : ДМК-Пресс, 2007. – 127 с.
9. Гуслова М. Н. Инновационные педагогические технологии / М. Н. Гуслова. – М. : "Академия"; ИЦ, 2010. – 288 с.
10. Диттмер Р. Э. 151 быстрая идея. Как управлять своим временем / Р. Э. Диттмер. – СПб. : Изд-во "ДИЛЯ", 2007. – 224 с.
11. Добротворский И. Л. Самоменеджмент: эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – М. : "Приор-Издат", 2003. – 272 с.
12. Дункан Т. М. 8 ловушек времени. Как вырваться из порочного круга постоянно увеличивающейся загрузки на работе / Т. М. Дункан; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 224 с.
13. Калинин С. Тайм-менеджмент. Практикум по управлению временем / С. Калинин. – СПб. : Речь, 2006. – 371 с.
14. Кибирев А. А. Интерактивные методы обучения. Теория и практика / А. А. Кибирев, Т. А. Веревкина. – Хабаровск : Хабаровский краевой ин-т переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, 2003. – 118 с.

15. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті / Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 234 с.
16. Кюстенмахер В. Упростите свою жизнь. Мастер-класс по организации рабочего дня / В. Кюстенмахер ; пер. с нем. – СПб. : Изд-во "ДИЛЯ", 2006. – 126 с.
17. Мак-Кормак М. Достижение результатов дня "чайников" / М. Мак-Кормак ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2005. – 224 с.
18. Моргенстерн Д. Технология эффективной работы. 9 ключевых навыков самоорганизации / Д. Моргенстерн. – М. : Хорошая книга, 2008. – 336 с.
19. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 185 с.
20. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент / С. Прентис; пер с англ. – М. : Хорошая книга, 2007. – 288 с.
21. Сидорова Н. А. Тайм-менеджмент / Н. А. Сидорова, Е. Б. Анисникова. – М. : ИТК "Дашков и К°", 2008. – 220 с.
22. Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси. – М. : Смартбук, 2007. – 79 с.
23. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке / Д. Ягер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 406 с.
24. Безплатні стратегії та тактики тайм-менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.timemanagement.com>.
25. Вправи для тренінгів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.obuchenie.centeruspeh.com/uprajneniya.html>
26. Вправи-розминки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azps.ru/training/indexrz.html>.
27. Гід з тайм-менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.time-management-guide.com>.
28. Глухов Б. Н. Практическое руководство по планированию работ // Б. Н. Глухов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru>.
29. Ігри та вправи для тренінгів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trainingtechnology.ru/free>.
30. Ефективні прийоми тайм-менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.timesaver.ru>.

31. Психологічні вправи для тренінгів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trepsy.net>.
32. Прогресивний менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/139-time-management-upravlenie-vremenem>.
33. Просто про управління часом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://timestep.ru>.
34. Сайт з різних аспектів менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
35. Сайт з розвитку особистих якостей для кар'єри [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mindtools.com>.
36. Саморозвиток та прагнення до кращого життя [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://selfhacker.ru>.
37. Тайм-менеджмент та мотивація себе та інших [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.superidea.ru/intel/timm.htm>.
38. Технологія тренінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trainingtechnology.ru>.
39. Управление временем: управление, организация, планирование и учет времени, тайм менеджмент (time management) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://upravlenievremenem.ru>.
40. Школа тайм-менеджмента Алексея Капусты [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.60minut.info>.

## Додатки

Додаток А

### Тренінг "Прийняття управлінських рішень"



Рис. А.1. Метод причинно-наслідкової діаграми

### Ділова гра "Організація та функціонування виробничого підприємства"

Таблиця А.1

#### Виробництво виробу "А"

Капітал, вкладений у виробництво продукції, тис. у. г. о.	Випуск продукції, од.	Сукупні витрати на виготовлення одного виробу, у. г. о.
До 100	1 000	90
200	2 000	88
300	3 000	85
400	4000	83
500	5 000	80
600	6 000	77
700	8 000	74
800	9 000	73
900 і більше	9 500	72

Таблиця А.2

**Виробництво виробу "Б"**

Капітал, вкладений у виробництво продукції, тис. у. г. о.	Випуск продукції, тис. од.	Сукупні витрати на виготовлення одного виробу, у. г. о.
До 100	50	41
200	60	39
300	70	38
400	110	35
600	180	29
700	220	27
800	220	26
900 і більше	230	25

Таблиця А.3

**Виробництво виробу "В"**

Капітал, вкладений у виробництво продукції, тис. у. г. о.	Випуск продукції, тис. од.	Сукупні витрати на виготовлення одного виробу, у. г. о.
До 200	200	150
300	300	140
400	500	120
500	600	100
600	700	90
700	900	85
800	1 100	80
900	1 300	75
1 000	1 800	70



Таблиця А.4

**Шкала попиту на виріб "А"**

Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о	Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о
До 1,0	120	20,0	80
5,0	100	25,0	77
10,0	90	30,0	75
15,0	85	35,0	73

Таблиця А.5

**Шкала попиту на виріб "Б"**

Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о	Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о	Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о
До 50	55	400	35	1000	28
100	50	600	32	2000	21
200	40	800	30	3000	17

Таблиця А.6

**Шкала попиту на виріб "В"**

Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о	Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о	Попит, тис. од.	Ціна, у. г. о
До 100	200	4 000	80	10 000	40
1 000	150	5 000	60	12 000	38
2 000	120	6 000	50	14 000	36
3 000	100	8 000	45	16 000	34

## Підсумки I етапу гри

Фірма \_\_\_\_\_

Засновники:

Прибуток на одного засновника:

Рентабельність:

Вироби, що випус- каються	Вкладений капітал, тис. у. г. о.	Кількість виробів, од.	Витрати виробництва на одиницю виробу, у. г. о.	Ціна одиниці виробу, у. г. о.	Маса прибутку, збитку (-), тис. у. г. о.
Разом					

Таблиця А.8

## Підсумки II етапу гри

Фірма \_\_\_\_\_

Загальний розмір капіталу:

Засновники:

З них прибули:

Втрати капіталу після об'єднання:

1.

2.

Прибуток на одного засновника:

Рентабельність:

Вироби, що випус- каються	Вкладений капітал, тис. у. г. о.	Кількість виробів, од.	Витрати виробництва на одиницю виробу, у. г. о.	Ціна одиниці виробу, у. г. о.	Маса прибутку, збитку (-), тис. у. г. о.
Разом					

## Підсумки III етапу гри

Фірма \_\_\_\_\_

Загальний розмір капіталу:

Засновники:

З них прибули:

Втрати капіталу після об'єднання:

1.

2.

Вибули:

та залишили капітал в розмірі:

Прибуток на одного засновника:

Рентабельність:

Вироби, що випускаються	Вкладений капітал, тис. у. г. о.	Кількість виробів, од.	Витрати виробництва на одиницю виробу, у. г. о.	Ціна одиниці виробу, у. г. о.	Маса прибутку, збитку (-), тис. у. г. о.
Разом					

### Тренінг "Тайм-менеджмент"

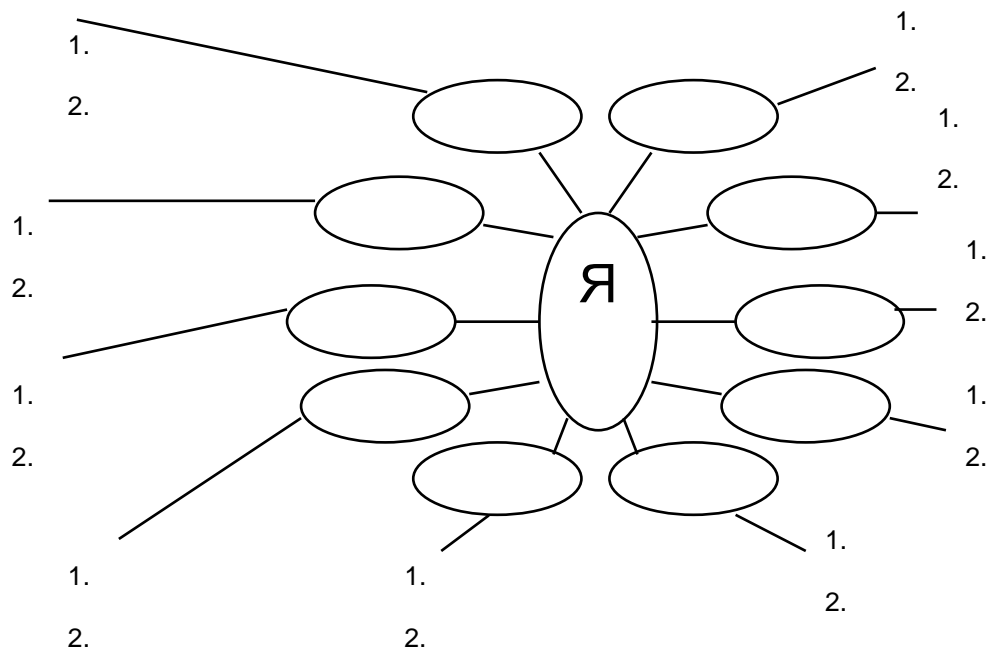


Рис. Б.1. Особистісні цінності людини

Таблиця Б.1

### Пріоритети особистісних цінностей

Життєва цінність	Пріоритет 1	Пріоритет 2
	1	
	...	
	10	

Таблиця Б.2

**Тест: Чи потрібно мені вносити зміни  
до власного робочого стилю?**

Відмітьте, будь ласка, за кожним запитанням ту відповідь, що відповідає вашим сподіванням; а потім підрахуйте загальну кількість балів.

Чи схильні ви до наступного:	Майже ніколи (0)	Інколи (1)	Часто (2)	Майже завжди (3)
1	2	3	4	5
1) відкладати виконання неприємних завдань?				
2) відсувати в часі прийняття термінових, але неприємних рішень?				
3) перестраховуватися, заручаючись думкою інших, у прийнятті неприємних або важких рішень?				
4) все робити власноруч?				
5) займатися одночасно кількома проблемами?				
6) працювати в суєті та поспіху?				
7) братися за роботу без попереднього пошуку кращих підходів до справи?				
8) зупиняти почату роботу, щоб зайнятися іншими справами?				
9) відкладати виконання важких завдань після первинного їх оброблення?				
10) працювати неконцентровано, незібрано?				
11) працювати по 2 години та більше без перерви?				
12) часто не доводити справу до кінця через те, що вас постійно відволікають?				
13) витратити цінний для вас час на окремі спеціальні завдання або другорядні справи?				
14) займатися чужими справами лише тому, що вони вас зацікавили?				

Продовження додатка Б

Закінчення табл. Б.2

1	2	3	4	5
15) братися в будь-який час за будь-яке завдання через те, що ви не можете сказати "ні"?				
16) займатися майже безнадійної конфронтацією, наприклад пошуком винних у помилці, або боротьбою з бюрократичним апаратом підприємства?				
17) прагнути до бездоганного виконання завдань в тих областях, де цього не потрібно?				
18) намагатися знати всі факти?				
19) проявляти ініціативу лише з примусу?				
20) прагнути завжди допомогти іншим у вирішенні їх проблем?				
<b>Бали за кожен позитивну відповідь</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Кількість позитивних відповідей</b>				
<b>Усього:</b>				
<b>Загальна сума</b>				

Таблиця Б.3

**Визначення активності протягом дня  
(на кожен день окремо)**

+1											
0											
-1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	24

Таблиця Б.4

**Графік біологічної активності (підсумок)**

+1															
0															
-1															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	24	

Таблиця Б.5

**Готовність до роботи**

100 %														
50 %														
0 %														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	24

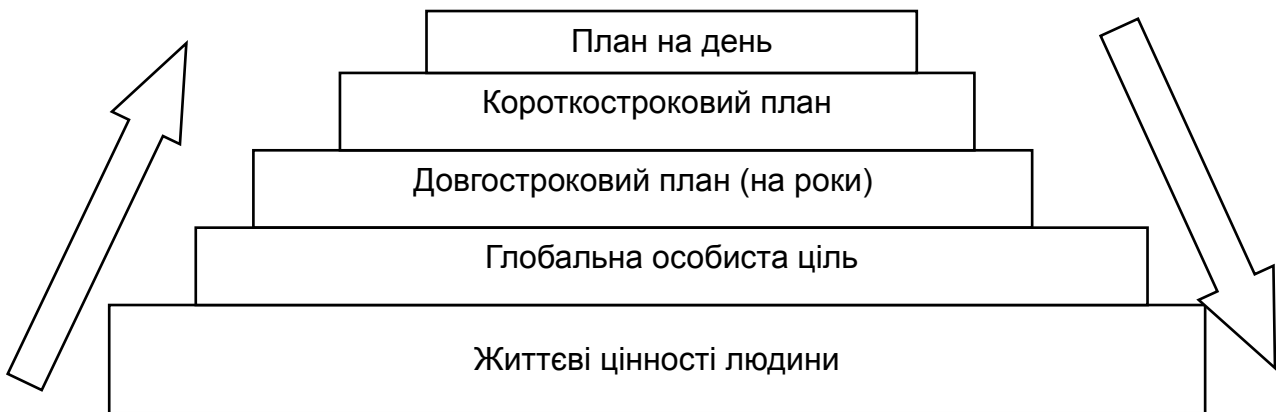


Рис. Б.2. Піраміда планування Франкліна

Таблиця Б.6

**Матриця пріоритетів Ейзенхауера**

	Термінові справи	Нетермінові справи
	<b>I – Терміново та важливо</b>	<b>II – Важливо, але не терміново</b>
<b>Важливі</b>	Вирішення криз Невідкладні завдання Проекти, у яких підходять терміни закінчення	Планування нових проектів Оцінювання отриманих результатів Превентивні заходи Налагодження відносин Визначення нових перспектив, альтернативних проектів
	<b>III – Терміново, але не важливо</b>	<b>IV – Неважливо та нетерміново</b>
<b>Неважливі</b>	Перерви, переривання Деякі дзвінки Деякі наради Розгляд невідкладних матеріалів Громадська діяльність	Рутинна робота Деякі листи Деякі дзвінки "Викрадачі" часу Розваги



Таблиця Б.7

**Матриця пріоритетів Ейзенхауера**  
(форма для заповнення)

	<b>Термінові справи</b>	<b>Нетермінові справи</b>
	<b>I – Терміново та важливо</b>	<b>II – Важливо, але не терміново</b>
<b>Важ- ливі</b>		
	<b>III – Терміново, але не важливо</b>	<b>IV – Неважливо та нетерміново</b>
<b>Неваж- ливі</b>		

Таблиця Б.8

**Установлення пріоритетів за допомогою ABC-аналізу**

Дата	Пріоритетність			Завдання	Кому доручено	Почато	Закінчено	Примітки
	A	B	C					

Таблиця Б.9

**Аналіз "Ціль – Засіб"**

Бажані цілі	Необхідні засоби (що потрібно?)	Ситуаційний аналіз		
		Є в наявності (здібності, ресурси тощо)	Немає в наявності	Практичні кроки до збільшення або отримання ресурсів
1.				
...				
5.				

## Зміст

Вступ.....	3
1. Тренінг "Ти – мені, я – тобі" .....	5
2. Тренінг "Я та мій колектив" .....	13
3. Тренінг "Лідер чи керівник?" .....	23
4. Тренінг "Делегування в менеджменті" .....	31
5. Тренінг "Прийняття управлінських рішень" .....	40
6. Тренінг "Мотивація персоналу через навчання" .....	55
7. Тренінг "Ігри для майбутніх менеджерів" .....	68
8. Тренінг "Тайм-менеджмент" .....	93
9. Тренінг "Сучасні технології маркетингових комунікацій" .....	110
Використана література.....	156
Додатки.....	159

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Гриньова** Валентина Миколаївна  
**Пасько** Марина Іванівна  
**Заславська** Катерина Анатоліївна та ін.

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ  
НА ОСНОВІ ТРЕНІНГІВ**

**Навчально-практичний посібник**

Відповідальний за випуск *Гриньова В. М.*

Відповідальний редактор *Оленич М. М.*

Редактор *Ганцевич Н. І.*

Коректор *Міхно В. В.*

План 2015 р. Поз. № 83-П.

Підп. до друку 30.11.2015 р. Формат 60×90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.  
Ум. друк. арк. 10,75. Обл.-вид. арк. 13,44. Тираж 400 пр. Зам. № 219.

---

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

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