

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

Тренінг 9

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЇ**

з навчальної дисципліни  
**„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”  
рівень освіти – бакалавр

**“ЗАТВЕРДЖЕНО”**  
на засіданні кафедри економіки,  
менеджменту  
“31” серпня 2020 року № 1  
Зав.каф \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## **Тема 9. Управління зовнішніми системами комунікації**

**Мета:** ознайомити студентів з особливостями зовнішніх комунікаційних систем; розглянути як відбуваються зв'язки з громадськістю. Навчити учасників планувати заходи, готувати прес-реліз PR-заходу. Навчити проводити контент-аналіз інформації зовнішнього середовища організації.

### **Основні завдання:**

- охарактеризувати зовнішнє середовище організації;
- розглянути зв'язки відносин організації;
- розглянути цілісні системи управління інформацією, такі як: паблік рілейшнз (PR) зв'язки з громадськістю.

**Матеріали:** папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

**Обладнання та технічні засоби:** навчальна дошка, мультимедійний проектор.

**Тривалість:** 120 хв.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (сім слів), робота в малих групах, «Про що я мовчу», використання стікерів, мозковий штурм.

### **Міні-лекція**

Зовнішнє середовище для організації представляє складну сукупність суб'єктів, систем і їх взаємин, як між собою, так і з організацією. Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією має наступний вигляд. Зв'язки і відносини організації, встановлені з:

- партнерами по бізнесу;
- споживачами;
- конкурентами;
- операторами ринкової інфраструктури;
- інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки).

З цього боку треба враховувати наступні моменти.

*До класу партнерів по бізнесу відносяться всі організації, що складаються із суб'єктом бізнес-відносин в стійких контрактних зв'язках з приводу будь-*

яких процедур або етапів ведення бізнесу. Це постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або послуг, необхідних для випуску своєї продукції. Партнерами є також організації суміжники, які працюють в рамках єдиного технологічного циклу або сполучених з ним процесів – субпідрядники.

*До клієнтів організації відносяться* споживачі готової продукції або послуг, які отримують їх безпосередньо з організації – суб'єкта бізнес-відносин. Заходи взаємодії зі споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до покупців, минаючи продавців і торгових посередників. У розглянутому напрямку використовуються такі комунікаційні засоби та інструменти, які дозволяють виробнику отримати негайний відгук про товар або послугу, активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку.

Непростими і в комунікаційно-психологічному сенсі, і в організаційному сенсі, є *відносини з конкурентами*. В їх масиві можна виділити агресивних конкурентів, конфлікт з якими максимальний, а змагання за ринкову нішу – жорстке, і дружніми, які змагаються та працюють в умовах незадоволеного попиту.

Оператори ринкової інфраструктури відрізняються від партнерів і споживачів в основному невпорядкованістю, стихійністю зв'язків.

*Взаємодія з інвесторами* та фінансові зв'язки орієнтовані на фінансове співтовариство, інвесторів, державні фінансові органи, які регулюють діяльність акціонерних товариств. Комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведенні тієї чи іншої фінансової угоди, зміні курсу акцій та інше. У складі аудиторії, на яку спрямована дана активність відділів корпоративних комунікацій – фінансові аналітики та аналітики ринку цінних паперів, ті, хто формує думку і дає компетентний аналіз фінансової ситуації.

*До числа цільової аудиторії* в даному випадку відносяться також: персонал і адміністрація агентств, що працюють з цінними паперами, фінансові посередники, оглядачі з фінансів та інвестицій, інвестиційні банки, комерційні

банки, департаменти депозитів цінних паперів, співробітники консалтингових фірм, що займаються аналізом ринку цінних паперів, радники з капіталовкладень, страхові компанії та пенсійні фонди, інвестиційні фонди, фінансові статистичні організації. Важливими напрямками роботи, здійснюваної в рамках фінансових зв'язків і характерною для комунікаційних служб підприємств і організацій, є видання щорічних фінансових звітів і спільна з керівництвом підготовка і проведення акціонерних зборів.

Зовнішня система комунікацій представлена також *взаємодією організації з органами влади*, а саме: органами законодавчої влади; органами виконавчої влади; органами муніципальної влади; господарськими державними організаціями; регулюючими і контролюючими державними органами; правоохоронними органами; організаціями соціального розвитку; міжнародними організаціями. Завданням комунікативної взаємодії з органами влади є забезпечення спільної роботи з державними структурами, суспільством, дією в структурі загальної економічної системи.

Безліч зв'язків і відносин бізнесу з владою та державними структурами представляє тісне переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, що утворюються в ході розвитку організації. Вони представляють собою як обов'язкові та довгострокові відносини (з регулюючими та контролюючими організаціями, державними партнерами), так і необов'язкові зв'язки, що виникають з конкретного приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина – традиціями, що склалися, частина – ініціюється бізнесом, частина – державними контрагентами. Важливим, але і делікатним напрямком взаємодії з органами влади є лобіювання, під яким розуміється вплив зацікавлених груп або організацій на прийняття рішень владними структурами, як правило, законодавчими органами.

*Комунальні та екологічні зв'язки встановлені з інформаційними системами; засобами масової інформації; впливовими журналістами та аналітиками. Комунальні зв'язки – це зв'язки, орієнтовані на місці розташування підприємства (організації) і націлені на формування добросусідських відносин. Розвиток комунальних зв'язків визначається не*

тільки економічними інтересами підприємства або організації, а й соціальним життям суспільства.

*Екологічні зв'язки* звернені до вирішення питань екологічного балансу та подання підприємства в дискусіях про дії в області охорони навколишнього середовища. Для виробників товарів народного споживання і виробників продовольчих товарів додатковою проблемою є екологічна безпека виробленого продукту.

Зовнішні комунікації можуть здійснюватися: шляхом ділового листування, представленням презентацій, в ході доповідей і виступів, участі у конференціях і нарадах та ін.

*Підтримання зв'язків з громадськістю* відноситься до системи зовнішніх комунікацій організації.

Далі нами буде розглянута цілісні системи управління інформацією, такі як: публік рілейшнз (PR) зв'язки з громадськістю. Офіційно англomовний термін Public Relations (PR) перекладається як «зв'язки з громадськістю». Однак точніше було б сказати, що в цьому випадку метою і сенсом комунікації організації з її зовнішнім середовищем є налагодження певного ставлення громадськості до компанії та її діяльності. Слід звернути увагу, що мова йде про формування іміджу компанії в цілому, а не конкретного виробленого нею продукту або наданої послуги. У цьому полягає відмінність PR від реклами.

Методами PR до клієнтів доносяться ідеї про надійність, стабільність, чесність, соціальна та екологічна відповідальність організації, в той час як реклама транслює конкретні характеристики виробленого нею продукту. Наприклад, реклама прагне донести до споживачів цінні характеристики («економно», «розумна вартість», «клас люкс»), функціональні особливості (швидкодія, ефективність, зручність застосування) та інші властивості.

Таким чином, PR формує ставлення до компанії, а реклама викликає бажання купити конкретний продукт (послугу).

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Запропонуйте PR-захід для підприємства, з діяльністю якого Ви добре знайомі. Складіть план проведення даного заходу і вкажіть

орієнтовний склад учасників. Підготуйте прес-реліз PR-заходу (обсяг – не більше 1 сторінки формату А4). Рекомендовану структуру прес-релізу наведено нижче:

- дата проведення заходу;
- коротка анотація;
- основний текст;
- довідкова інформація;
- контактні дані.

Визначте перелік тих організацій, в які доцільно надіслати підготовлений Вами прес-реліз. Обґрунтуйте свій вибір.

**Завдання 2.** Наведений нижче перелік етапів процесу спілкування необхідно записати у правильній послідовності:

- Привітання, звертання співрозмовників один до одного.
- Пошук оптимального способу вирішення проблеми чи завдання.
- Висування ідей, версій, гіпотез, вирішення проблеми.
- Активне слухання і обмін інформацією.
- Постановка питання, проблеми, прохання, висловлювання пропозицій одним із учасників процесу спілкування.
- Завершення спілкування (побажання успіхів один одному, висловлювання про подальші наміри).
- Прийняття рішення.

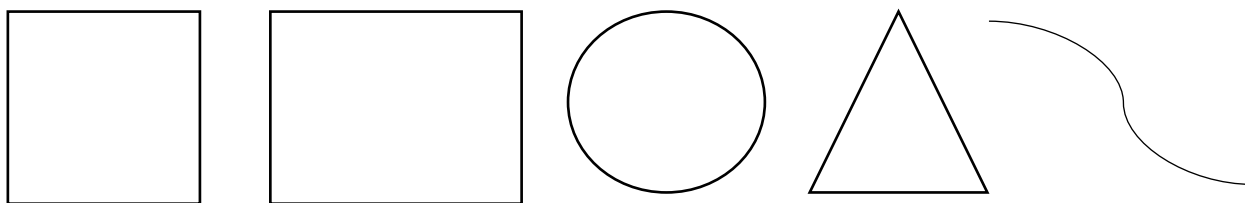
**Завдання 3.** Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим долларовим мільярдером в історії людства: «Уміння спілкуватися з людьми – це такий самий товар, який можна купити за гроші, як і цукор чи кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Як Ви вважаєте, чи можна погодитися з цією точкою зору? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 4.** Психогеометрія – цікава практична система дослідження особистості, яка дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне

«відчуття» інших людей. Виконуючи психометричний тест, розроблений Сьюзан Дилінгер, американським фахівцем із підготовки управлінських кадрів, намагайтеся дослухатися до своєї інтуїції і, по можливості, «відключити» раціональну логіку, логічну частину власного «Я».

Оберіть із п'яти фігур ту, стосовно якої Ви можете сказати: «це – Я». Спробуйте відчутти свою форму. Якщо Вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула Вашу увагу. Потім проранжуйте фігури, які залишилися поза Вашою увагою, і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура (під номером 5), буде точно не Вашою формою, тобто формою, яка підходить Вам найменше.



Фігура, що опинилася на першому місці, – це Ваша основна фігура чи суб'єктивна форма, що дозволяє визначити Ваші основні, домінуючі риси характеру чи особливості поведінки. Риси фігур, які Ви обрали наступними, – це риси, які Ви демонструєте тим рідше, чим далі від першої знаходиться та чи інша фігура. Остання, п'ята фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою викликає у Вас найбільші труднощі.

Може статися, що жодна фігура Вам, чи іншій людині, не підходить. Тоді людину можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Нарешті, може статися, що Вам важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини. Тоді почніть з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагайтеся використати їх для розуміння людей даного типу та прогнозу їх поведінки і поступово тренуйте в собі відчуття геометричної форми цих людей.

### *Інтерпретація результатів тесту*

**Квадрат.** Якщо Вашою основною формою є квадрат, то Ви – невтомний працівник. Наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим

відрізняються справжні «люди-квадрати». Такі особистості надзвичайно уважні до дрібниць, а також люблять раз і назавжди встановлений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що «квадрати» можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими менеджерами.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато «трикутників» відчують у цьому своє призначення: «Народжені, щоб бути лідерами». Найхарактернішою особливістю «людей-трикутників» є здатність зосередити увагу на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх. «Люди-трикутники» впевнені в собі, хочуть постійно відчувати свою правоту. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. Із «трикутників» виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність «політичної інтриги». «Трикутники» змушують все і всіх обертатися навколо себе.

**Прямокутник.** Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого становища. Найбільш характерні риси «прямокутників» – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Подібно до інших людей, «прямокутники» часто виявляють і позитивні якості, що привертають увагу оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Однак зворотним боком цього явища є надмірна довірливість, дитяча наївність. Тому «прямокутниками» легко маніпулювати. Потрібно пам'ятати, що «прямокутність» – це лише стадія. Коли вона минає, людина виходить на новий рівень особистісного розвитку.

**Коло.** «Людина-коло» – це найкращий комунікатор серед п'яти форм, насамперед тому, що вона є найкращим слухачем. Людям із такою характеристикою притаманна висока чутливість, здатність співчувати іншим. «Людина-коло» відчуває чужу радість і чужий біль, як свій власний. Така особистість всім серцем «вболіває» за своїх колег, але у сфері бізнесу не може бути гарним керівником. Пояснюється це тим, що «люди-кола» завжди



спрямовують свою увагу на людей, а не на справу, тобто намагаються догодити кожному. Водночас, вони не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає шанс керувати іншими людьми, вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити будь-яке своє рішення з більшістю та заручитися підтримкою кожного.

**Зизгаг.** Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п'яти. Якщо Ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то Ви – людина, здатна творчо мислити. «Зигзаги» не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень незалежності від інших на своєму робочому місці. При цьому «людині-зигзагу» повсякчас не вистачає витримки: вона надто експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає втілювати гарні ідеї в життя.

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

#### **Допоміжна:**

1. Антипцева А. Комуникативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.

2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Нпвч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.

3. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с
5. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Споллом, 2013. – 264 с.
6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Споллом, 2013. – 264 с.
7. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
8. Криштанович С. В. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера / С. В. Криштанович // Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2017 року). – Львів, 2017. – С. 150–152.
9. Криштанович С. В. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації / С. В. Криштанович // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 51–53.
10. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.
11. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.
12. Криштанович С. В. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні/ С. В. Криштанович, В. Беспала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–57.
13. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.
14. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.
15. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.
16. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 311 с.
18. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. — Варна, 2020. — Р. 226–228.
19. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.
20. Свістельник І. Р. Пошук інформації в мережі інтернет : лекція / Свістельник І. Р. - Львів, 2019. - 6 с.
21. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. — Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. — 208 с.
22. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
23. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Ірини Грипи. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
24. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. — Бостон, 2015. — 288 с.
25. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers / N. Pavlenchuk, S. Kryshtanovych, A. Pavlenchuk, M. Kryshtanovych, O. Romanchuk // Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers : International Business Information Management Association Conference : 35th Conference on 1–2 April 2020. — Seville, 2020. — Р. 487–497.

#### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
  2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. — Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
  3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. — Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
  4. Вербальна комунікація : вікіпедія. — Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація)
  5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .— Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya)
  6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.— Режим доступу: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)
- Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.— Режим доступу: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)

