



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної
ради університету, кандидатка наук з
державного управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

29 серпня 2024 року

М.П.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

В.о. професорки кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, докторка економічних наук,
професорка
26 серпня 2024 року

_____ Лариса ФЕДОРИШИНА

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка
28 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	— 3
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	— 3
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	— 4
1.3. Семінарські заняття	— 5
1.4. Самостійна робота студентів	— 21
1.5. Індивідуальні завдання	— 23
1.6. Підсумковий контроль	— 25
2. Схема нарахування балів	— 27
3. Рекомендовані джерела	— 28
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	— 31
5. Список використаних джерел	32

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту	15	2	4	–	–	9	–	–	–	–	–	–
2.	Комунікації та комунікаційний процес. Комунікативна політика підприємства	17	2	6	–	–	9	–	–	–	–	–	–
3.	Особливості здійснення вербальних та невербальних комунікацій	17	2	6	–	–	9	–	–	–	–	–	–
4.	Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету	13	1	4	–	–	8	–	–	–	–	–	–
5.	Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови	13	1	4	–	–	8	–	–	–	–	–	–
	Всього годин:	75	8	24	–	–	43	–	–	–	–	–	–

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1.	Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту	2
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. 1.5.	Комунікативний менеджмент: сутність і завдання, об'єкти, суб'єкти. Функції комунікативного менеджменту. Типологія комунікативного менеджменту. Технології та інструменти комунікативного менеджменту. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.	
2.	Комунікації та комунікаційний процес. Комунікативна політика підприємства	2
2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6.	Сутність і види комунікацій. Комунікаційний процес: основні елементи, етапи здійснення. Комунікаційні моделі. Сутність комунікативної політики. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики. Комунікативна стратегія.	
3.	Особливості здійснення вербальних та невербальних комунікацій	2
3.1. 3.2. 3.3. 3.4. 3.5. 3.6. 3.7.	Сутність вербальної комунікації і чинники її здійснення. Види мовної поведінки. Уміння слухати і говорити як запорука успішної комунікації. Письмова комунікація: сутність, функції та принципи ефективного здійснення. Поняття невербального спілкування. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Труднощі та бар'єри в комунікації. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види, причини виникнення та шляхи розв'язання.	
4.	Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету	1
4.1. 4.2. 4.3. 4.4. 4.5.	Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення. Особливості бесіди по телефону. Особливості проведення наради. Організація ділових прийомів. Організація проведення ділових переговорів.	
5.	Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови	1
5.1. 5.2. 5.3.	Етапи створення персонального бренду. Складові персонального бренду. Особливості брендингу в системі організаційних комунікацій.	
	Усього	8

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Комунікації: сутність і значення. Наука про комунікації.
2. Комунікативний менеджмент: підходи до розуміння.
3. Об'єкти, суб'єкти та завдання комунікативного менеджменту.
4. Функції комунікативного менеджменту в класичному розумінні.
5. Спеціалізовані функції комунікативного менеджменту.
6. Класифікація функцій комунікативного менеджменту за Васильченком М. та Гришком В.
7. Типологія комунікативного менеджменту.
8. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.
9. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Узагальнити наявні в економічній літературі визначення поняття «комунікативний менеджмент» (не менше 10). Результати представити у таблиці:

Автор	Комунікативний менеджмент – це...	Джерело

Спробувати обґрунтувати яке і чому саме визначення Вам імпонує найбільше.

Спробувати об'єднати певні визначення у підходи, виділивши ключові ідеї/ознаки.

Практичне завдання 2.

Розширити (після опрацювання лекційного матеріалу) сфери застосування комунікативного менеджменту. Результати можна представити у вигляді таблиці:

Сфера застосування	Особливості здійснення (цільова спрямованість)	Виконувані функції / поставлені завдання

Практичне завдання 3.

Побудувати схему класифікації функцій комунікативного менеджменту за усіма наявними в економічній літературі ознаками.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: комунікації, комунікативний менеджмент, суб'єкти комунікативного менеджменту, об'єкти комунікативного менеджменту, функції комунікативного менеджменту, типи комунікативного менеджменту, технології комунікативного менеджменту, паблік рілейшнз, *imagemaking*, *investor relations*, *media relations*, *roadshow*.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сформулювати перелік наявних підходів в економічній літературі до тлумачення сутності поняття «комунікативний менеджмент»;
- визначити сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту;
- окреслити етапи розвитку комунікативного менеджменту;

- з’ясувати сутність, цілі, функції та види PR;
- розкрити особливості побудови відносин з інвесторами (investor relations);
- розкрити зміст та завдання media relations.

Семінарське заняття 2

Тема 1. Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність та завдання PR.
2. Основні та додаткові цілі PR.
3. Функції PR.
4. Види PR.
5. Сутність investor relations (IR).
6. Відмінності між PR та IR.
7. Інструменти комунікацій в межах IR.
8. Функції IR-відділу. Напрями IR-аналітики.
9. Сутність, мета і завдання media relations.
10. Інструменти media relations. Побудова відносин із ЗМІ.
11. Особливості побудови комунікації органів влади із ЗМІ та громадськістю.
12. Правила взаємодії з журналістами. Заходи для преси.
13. Технології написання прес-релізу. Інші тексти для преси.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд виконаних практичних завдань

Практичне завдання 1.

Складіть план підготовки та проведення медіазаходу – продумайте найближчий реальний захід, а не гіпотетичний (приблизно за такою схемою):

Що необхідно зробити	Дедлайн
Визначити дату заходу	
Сформулювати назву заходу	
Підібрати зручне місце	
Визначити спікерів/ок і обговорити з ними тези	
Скласти перелік необхідного обладнання	
Підготувати анонс події (і гугл форму)	
Подбати про воду та каву для учасників	
Запросити журналістів (анонсування)	
Зареєструвати журналістів (полічити кількість)	
Підготувати реліз та іншу роздатку	
...	
...	
Підготовка медіазвіту	

Орієнтуючись на шаблони, складіть анонс заходу.

Практичне завдання 2.

Складіть прес-реліз із дотриманням усіх вимог до його написання.

Основні правила написання прес-релізу

Прес-реліз – один із найпростіших і найдешевших способів виходу на ЗМІ. В ньому вміщується інформація, яку ЗМІ можуть використати повністю або частково у своїх публікаціях.

Ознаки професійно написаного прес-релізу:

- простота стилю викладення матеріалу;

- цікава тематика;
- акцентування уваги на актуальних новинах, результатах соціологічних досліджень, майбутніх подіях та цінній інформації для ЗМІ.

Основні рекомендації щодо оформлення прес-релізів:

- прес-реліз має бути друкованим, бажано на фірмовому папері. Використовуйте стандартний папір. Друкуйте текст через подвійний інтервал простим та чітким шрифтом (інтервали залишаються для внесення коректив редактора);

- аркуш з прес-релізом має виглядати охайно, не можна розсилати прес-релізи із виправленнями, викресленнями чи стертими словами;

- прес-реліз не повинний містити ніяких виправлень, навіть у заголовку, не варто писати заголовними літерами цілі слова;

- прес-релізи, що містять новини, повинні мати заголовок, проте він має бути не зарозумілим і привертати увагу редактора;

- у верхньому лівому куті на першій сторінці (якщо прес-реліз виконаний не на фірмовому бланку) зазначте назву організації, адресу, номер контактного телефону, прізвище особи, відповідальної за контакт, дату, коли матеріал може публікуватися. Варто також зазначити дату подання прес-релізу;

- найважливіші факти підсумовуються у першому абзаці тексту. Ключовий абзац має відповідати на питання Хто? Що? Коли? Де? і Чому?

- в кінці прес-релізу варто дати коротеньку інформацію про вашу організацію (історію створення, результати поточної діяльності тощо);

- найкращим є варіант, коли прес-реліз займає 1 сторінку. Якщо це не так, то на першій сторінці робиться знизу позначка «див. далі» і на наступній сторінці повторюється назва організації, а в лівому верхньому куті ставиться номер сторінки. В кінці прес-релізу посередині ставиться знак # # #, що вказує на завершення матеріалу.

Текст прес-релізу складається з чотирьох частин:

- 1) заголовок;
- 2) лід-абзац;
- 3) основна частина;
- 4) бекграунд.

ЗАГОЛОВОК. Влучний заголовок – це гарантія, що лист відкриють. Якщо заголовок не цікавий, Ваше повідомлення може бути видалене користувачем або автоматично відправлене до «Спаму».

ЛІД – це перший місткий абзац тексту, що має підтвердити важливість новини і зацікавити журналіста дочитати прес-реліз до кінця. В жодному разі лід не повинен повторювати заголовок.

ОСНОВНА ЧАСТИНА - описує новину більш детально. Обов'язково відповідає на запитання: «Хто? Що? Коли? Де? і Чому?»

БЕКГРАУНД – коротка довідка про організацію, засоби зв'язку та відповідальну особу. Важливо вказати контактні дані працівника, який володіє достатнім обсягом інформації і у разі потреби зможе відповісти на додаткові запитання журналістів.

Практичне завдання 3.

Ви – керівник відділу/департаменту (якого саме – на Ваш розсуд) підприємства/установи. Перед нарадою Ви маєте повідомити своїх співробітників про тему майбутніх зборів. Напишіть колегам детальний інформаційний лист із запрошенням на нараду.

Потім перепишіть це повідомлення, видаливши чверть зайвих слів (25 %), а потім видаливши половину слів (50 %). В результаті у Вас буде три варіанти листа.

Проведіть самостійне дослідження. Запропонуйте 3–5 особам прочитати спочатку скорочений варіант листа (50 %) та розповісти Вам, як вони його зрозуміли. Потім те саме зробіть із напівскороченим варіантом (25 %). І наприкінці запропонуйте прочитати детальний інформаційний лист.

Відповідно до теорії «надмірності» К. Шеннона проаналізуйте та зробіть висновки, як саме впливають на сприйняття інформації людьми різні варіанти одного листа. Результати дослідження щодо розуміння повідомлення систематизуйте в таблиці.

Кількість респондентів (опитаних)	Варіант листа		
	Скорочений варіант повідомлення (50 % слів)	Напівскорочений варіант повідомлення (25 % слів)	Детальне інформаційне повідомлення (100 % слів)

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: комунікації, комунікативний менеджмент, суб'єкти комунікативного менеджменту, об'єкти комунікативного менеджменту, функції комунікативного менеджменту, типи комунікативного менеджменту, технології комунікативного менеджменту, паблік рілейшнз, *imagemaking*, *investor relations*, *media relations*, *roadshow*.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сформулювати перелік наявних підходів в економічній літературі до тлумачення сутності поняття «комунікативний менеджмент»;
- визначити сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту;
- окреслити етапи розвитку комунікативного менеджменту;
- з'ясувати сутність, цілі, функції та види PR;
- розкрити особливості побудови відносин з інвесторами (*investor relations*);
- розкрити зміст та завдання *media relations*.

Семінарське заняття 3-4

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес. Комунікативна політика підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

1. Комунікації: сутність і класифікація.
2. Комунікаційний процес: сутність та базові елементи.
3. Етапи комунікаційного процесу.
4. Комунікаційна модель Г. Д. Лассуелла.
5. Комунікаційна модель Шеннона-Уівера.
6. Комунікаційна модель М. де Фльор.
7. Комунікаційна модель Т. Ньюкомба.
8. Комунікаційна модель Р. Якобсона.
9. Комунікаційна модель У. Шрамма і Ч. Осгуда.
10. Типологія комунікаційних мереж.
11. Характеристика моделей спілкування (комунікація як акція, комунікація як інтеракція, комунікація як трансакція).

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 3).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 4).

Розгляд ситуаційних та практичних завдань

Ситуаційне завдання 1.

На сьогоднішній ранок Ви для серйозної бесіди викликали підлеглого, який часто спізнюється на роботу. Ви за збігом обставин затрималися вдома і прийшли на роботу із запізненням. Підлеглий чекає на Вас. Як Вам слід поводитися? Побудуйте план спілкування.

Ситуаційне завдання 2.

Ваш друг і керівник має багато позитивних якостей і вмінь. У нього чіткий розум, він логічно мислить, добрий організатор, вміє планувати свої дії, добре розуміє технічні аспекти своєї роботи. Не дивлячись на це, його співробітники іноді не розуміють, як поступати, тому що він не завжди зрозуміло доносить свою думку, в результаті стаються помилки, а службовці відчують невдоволення та розчарування. Як би Ви допомогли/порадили йому здійснювати комунікацію більш ефективно?

Практичне завдання 1.

Узагальнити сутність основних комунікаційних моделей, вказавши основні складові елементи, виділивши їхні переваги та недоліки. Результати представити у таблиці:

Комунікаційна модель	Складові елементи	Переваги моделі	Недоліки моделі

Практичне завдання 2.

На прикладі відомої Вам організації поясніть, що таке зворотний зв'язок. Яку роль він відіграє процесі управління? Наведіть приклади засобів зворотного зв'язку, які може використовувати організація.

Практичне завдання 3.

За ознаками, наведеними в лекційному матеріалі та навчальній літературі, складіть класифікацію комунікацій (побудуйте схематично).

Практичне завдання 4.

За ознаками, наведеними в лекційному матеріалі та навчальній літературі, складіть класифікацію інформації (побудуйте схематично).

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: комунікація, комунікаційна модель, комунікаційна мережа, адресат, відправник, канал комунікації, зворотний зв'язок, декодування, перешкоди в комунікаціях, повідомлення, комунікативна політика, планування комунікативної політики, реалізація комунікативної політики, розподіл повноважень, менеджер з реклами та PR, прес-секретар, прес-служба, відділ з PR, відділ корпоративних комунікацій, функції комунікативної стратегії.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначити типи комунікаційних мереж в організаціях;
- поглиблено дослідити сутність та складові елементи наявних комунікаційних моделей;
- з'ясувати сутність комунікативної політики і узагальнити підходи до її трактування;
- описати технологію планування, організації та проведення комунікативної політики;
- розкрити зміст методологічних підходів до формування та реалізації комунікативної політики.

Семінарське заняття 5

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес. Комунікативна політика підприємства

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність комунікативної політики і підходи до її трактування.
2. Технологія планування, організації та проведення комунікативної політики.
3. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики.
4. Відділ корпоративних комунікацій: структура і функції.
5. Комунікативна стратегія, її складові та види.
6. Зміст процесу розробки комунікативної стратегії.

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд ситуаційних та практичних завдань

Ситуаційне завдання 1.

Вихідні дані. Підлеглий (колега) ігнорує Ваші поради та вказівки, робить все по-своєму, не звертає уваги на зауваження, не виправляє помилок, на які Ви йому вказуєте.

Постановка задачі. Як Ви будете поводитись з цим підлеглим (колегою) в подальшому?

а) розібравшись в мотивах завзятості та бачачи їх неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні способи покарання;

б) в інтересах справи спробуєте викликати його на відверту розмову, знайти спільну мову, налаштувати діловий контакт;

в) звернетесь до колективу, розраховуючи на те, що його неправильна поведінка буде обговорена та до нього застосують способи суспільного впливу;

г) спробуєте спочатку розібратися в тому, чи не робите ви самі помилок у взаємовідносинах з підлеглим (колегою), а вже потім вирішите як вчинити.

Ситуаційне завдання 2.

Вихідні дані. Ви недавно працюєте начальником цеху (відділу) у великій організації. Ще не всі знають Вас в обличчя (на цю посаду Ви перейшли з іншої організації). До обідньої перерви дві години. Йдучи коридором Ви бачите трьох робітників (працівників) вашого цеху (відділу), що захоплено розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хв., Ви бачите ту саму картину.

Постановка задачі. Як Ви себе будете поводити?

а) зупинитесь, дасте зрозуміти робітникам (працівникам), що ви новий начальник цеху (відділу). Між іншим зазначите, що їх бесіда затягнулась і пора братися за роботу;

б) запитаете, хто їх безпосередній начальник, викличете його до себе в кабінет;

в) спочатку поцікавитесь, про що йде розмова, потім представитесь і запитаете, чи немає у них будь-яких претензій до адміністрації. Після цього запропонуєте їм пройти у цех (відділ) на робоче місце;

г) передусім представитесь, поцікавитесь, який стан справ в їх бригаді (бюро), як завантажені роботою, що заважає працювати. Візьмете цих робітників (працівників) на замітку.

Практичне завдання 1.

Наведіть 2-3 приклади вдалої комунікативної стратегії підприємства, виділивши її основні елементи. Поясніть, в чому успіх її проведення? Чи можна було, на Вашу думку, зробити її ще кращою? За рахунок чого?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: комунікація, комунікаційна модель, комунікаційна мережа, адресат, відправник, канал комунікації, зворотний зв'язок, декодування, перешкоди в комунікаціях, повідомлення, комунікативна політика, планування комунікативної політики, реалізація комунікативної політики, розподіл повноважень, менеджер з реклами та PR, прес-секретар, прес-служба, відділ з PR, відділ корпоративних комунікацій, функції комунікативної стратегії.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначити типи комунікаційних мереж в організаціях;
- поглиблено дослідити сутність та складові елементи наявних комунікаційних моделей;
- з'ясувати сутність комунікативної політики і узагальнити підходи до її трактування;
- описати технологію планування, організації та проведення комунікативної політики;
- розкрити зміст методологічних підходів до формування та реалізації комунікативної політики.

Семінарське заняття 6-7

Тема 3. Особливості здійснення вербальних та невербальних комунікацій

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність вербальної комунікації та її правила.
2. Чинники ефективності мовлення.
3. Діалог: сутність та типи.
4. Комунікативні максими.
5. Закони побудови діалогів.
6. Сутність та класифікація монологів.
7. Окремі види спілкування (розмова, диспут, співбесіда, дискусія, суперечка).
8. Говоріння і слухання як види мовленнєвої комунікації.
9. Труднощі та перешкоди ефективного слухання.
10. Рівні слухання.
11. Види слухання.
12. Техніка «малої розмови».
13. Письмові комунікації, їх функції та необхідність використання.
14. Переваги та недоліки письмових комунікацій.
15. Принципи ефективних письмових комунікацій.
16. Ділові листи: сутність та різновиди.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 6).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 7).

Розгляд практичних завдань

Практичне завдання 1.

Заповніть таблицю прикладами фраз, вживання яких призводить до комунікативних помилок або комунікативного «самогубства» і яких варто уникати.

Комунікативна помилка	Комунікативне «самогубство»
Я Вас довго не затримаю	Вибачте, що забираю Ваш час
...	...
...	...

Практичне завдання 2.

Прочитайте притчу, зробіть висновки про вербальні і невербальні засоби, які дали змогу зробити комунікацію ефективною.

Якось великому падишахові наснився сон про те, що в нього випали всі зуби.

Прагнучи зрозуміти, до чого цей сон, він покликав до себе старого астронома, який умів розгадувати сни. Той, вислухавши падишаха, засмучено відповів: “О, великий, цей сон означає, що скоро помруть усі ваші родичі”. Падишах страшенно розлютився й наказав стратити віщуна.

Проте сон не давав йому спокою, й через деякий час він запросив до себе іншого мудреця. Той вислухав сон, а далі сказав із сяючими від задоволення очима та з усмішкою на вустах: “О, великий, це добрий сон! Він означає, що ваше життя буде довгим і ви переживете всіх своїх родичів!” І падишах щедро винагородив мудрого віщуна.

Практичне завдання 3.

Проаналізуйте сформульовані місії компаній. Критично оцініть переваги і недоліки кожного висловлювання. Чи знаєте Ви, яким компаніям належать ці вислови?

Наша компанія надає якісні послуги для найвибагливіших клієнтів.

Ми працюємо для того, щоб дорослі і діти проводили більше часу разом.

Ми існуємо для того, щоб інформація світу була доступна і корисна кожному.

Ми працюємо, щоб ви не переплачували за модні речі.

Практичне завдання 4.

Доберіть, послухайте і проаналізуйте цікаву для вас промову, виступ, проповідь, дискусію тощо у трьох основних аспектах:

- а) що сказано: зміст, логіка, переконливість аргументів, актуальність та ін.
 - б) у якій формі сказано: правильність, образність, доступність, чіткість, доречність, виразність мови, стиль мовлення. його особливості тощо;
 - в) як сказано: артикуляція, сила голосу, висота тембру, темп, плавність, жестикуляція та ін.
- Відзначте вдалі слова й вирази.

Практичне завдання 5.

Важливим аспектом ділового спілкування публічних службовців є вміння слухати. Удосконалюючи своє вміння слухати, необхідно пам'ятати про найбільш поширені помилки, які не варто допускати.

Рекомендації А.Я. Іствуда:

1. Не думайте, що мовчання – це увага – людина може думати про своє.
2. Не вдавайте, що слухаєте. Це даремно: відсутність зацікавленості і нудьгу обов'язково «видасть» вираз обличчя і жести.
3. Не перебивайте, якщо в цьому немає необхідності.
4. Не робіть поспішних висновків. Кожен підсвідомо схильний оцінювати, схвалювати чи засуджувати те, про що мовиться. Але саме ці суб'єктивні оцінки змушують співрозмовника займати позицію захисту, що є бар'єром для змістовного спілкування.
5. Не давайте порад, якщо Вас про це не просять.
6. Не давайте «зловити» себе в суперечці. Коли Ви подумки не погоджуєтесь зі співрозмовником, то, як правило, припиняєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А якщо починаєте сперечатися, то настільки думаєте про обґрунтування своєї точки зору, що інколи не чуєте інших. Вислухайте до кінця Вашого співрозмовника, щоб зрозуміти, з чим конкретно Ви не погоджуєтесь, а вже після цього висловлюйте свої міркування.
7. Не ставте надміру питань. Можна уточнити сказане, але «закриті» питання, які потребують відповіді типу «так» чи «ні», необхідно звести до мінімуму. Велика кількість запитань пригнічує співрозмовника, змушує займати оборонну позицію.
8. Ніколи не кажіть: «Я дуже добре розумію Ваші почуття». Така заява часто є марним виправдовуванням спроб переконати співрозмовника в тому, що Ви його слухаєте. Насправді дізнатися, що саме відчуває співрозмовник, дуже важко.
9. Не акцентуйте увагу на емоційності мовлення. Слухаючи схвильовану людину, будьте стриманими, інакше не зрозумієте суті розмови.
10. Не прикривайтеся слуханням, як схованкою. Пасивні, невпевнені в собі люди інколи використовують слухання як можливість уникнути спілкування і самовираження. Вони не тільки не підтримують розмови, але насправді і не слухають.

Питання:

- 1) Які з цих порад Ви поділяєте, а які – ні?
- 2) Якими би ще порадами Ви доповнили список?
- 3) Сформууйте власний список рекомендацій стосовно ефективного слухання.

Практичне завдання 6.

Умійте мовчати

8 аргументів мовчання німецького соціолога Вальфіш-Рулена:

1. Якщо Ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною - все одно, що підкладати дрова у багаття.
2. Якщо Ви самі роздратовані - краще промовчати, щоб не сказати щось таке, про що потім жалкуватимете.
3. Якщо Ви довго говорили - помовчіть, дайте сказати іншим.
4. Якщо Вам дали слово, а те, що Ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від повтору.

5. Коли Вам хочеться поговорити про власні справи, а Вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить – промовчіть.

6. Якщо Ви недостатньо обізнані з певним питанням, дайте можливість говорити тим, хто знає про нього краще.

7. Краще промовчіть, аби не образити гідності інших.

8. Мовчіть у ситуації, в якій своєю розмовою Ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

Питання:

1) Які з цих аргументів Ви поділяєте, а які – ні?

2) Якими би ще Ви доповнили список?

3) Сформулюйте власний список аргументів, коли варто промовчати.

Практичне завдання 7.

Спробуйте самостійно розкрити поняття «говоріння» та проаналізуйте культуру говоріння у різних ситуаціях. Зробіть висновки.

Практичне завдання 8.

Теоретик менеджменту Л. Фейхтвангер вважав, що «людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістьдесят, щоб навчитися слухати».

Чи згодні Ви з цією точкою зору? Чому? Свою відповідь проілюструйте прикладами з повсякденного життя.

Практичне завдання 9.

Поясніть, чим відрізняється здатність чути від здатності слухати. Аргументуйте свою думку. Охарактеризуйте фактори ефективного слухання та правила культури слухання.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: вербальна комунікація, мовлення, внутрішня мова, зовнішня мова, діалог, монолог, комунікативні максими, слухання та говоріння, письмові комунікації, інформаційні листи, творчі листи, корекційні листи, емотивні листи, невербальна комунікація, зовнішній вигляд, проксемика, міміка, кінесика, гаптика, окулесика, паралінгвістика, хронеміка, праксодика, екстралінгвістика, помилки комунікації, труднощі в комунікації, бар'єри ефективної комунікації, помилки контролю в спілкуванні, фактори впливу на розмову, конфлікти в комунікаціях, уникнення конфлікту, примус, згладжування конфлікту, компроміс.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- з'ясувати правила ефективних вербальних комунікацій;
- проаналізувати шість комунікативних максим П. Грайса та навчитися практично їх застосовувати при веденні діалогу;
- розкрити зміст законів, за якими будуються діалоги;
- розкрити важливість уміння говорити та слухати при здійсненні комунікацій;
- дослідити переваги та недоліки письмових комунікацій;
- з'ясувати сутність і значення невербального спілкування;
- проаналізувати засоби невербальної комунікації в розрізі її видів;
- розкрити національні особливості невербальної комунікації в різних країнах;
- з'ясувати, яке значення має візуальний контакт, інтонація і тембр голосу в діловому спілкуванні;
- проаналізувати основні помилки в комунікаціях;
- проаналізувати бар'єри в комунікаціях та вміти їх охарактеризувати;
- з'ясувати сутність конфліктів та причини їх виникнення;
- розкрити сутність методів вирішення конфліктів.

Семінарське заняття 8

Тема 3. Особливості здійснення вербальних та невербальних комунікацій

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття і значення невербального спілкування.
2. Складові невербальної комунікації.
3. Види невербальної комунікації.
4. Мова жестів у різних країнах світу.
5. Помилки в комунікації. Основні причини поганої комунікації.
6. Міжособові бар'єри ефективної комунікації.
7. Помилки контролю в комунікації.
8. Фактори, які впливають на розмову.
9. Бар'єри спілкування.
10. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види й причини виникнення.
11. Методи вирішення конфліктів.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Розгляд практичних і ситуаційних завдань

Практичне завдання 1.

Узагальніть переваги й недоліки вербальних та невербальних комунікацій.

Вид комунікації	Переваги	Недоліки
Вербальна	1.	1.
	2.	2.
	...	...
Невербальна	1.	1.
	2.	2.
	...	...

Практичне завдання 2.

Продемонструйте жести, якими людина, як правило, користується, коли ...

- ✓ хоче висловити схвалення;
- ✓ хоче побажати удачі;
- ✓ не знає відповіді;
- ✓ погано чує кого-небудь;
- ✓ хоче показати, що їй щось набридло, з неї вистачить;
- ✓ несподівано згадала, що щось забула;
- ✓ просить когось почекати або заспокоїтися;
- ✓ хоче, щоб чоловік (жінка) підійшли до неї;
- ✓ просить, щоб вам зателефонували;
- ✓ показує, що у неї немає грошей;
- ✓ нагадує, що їй винні гроші;
- ✓ хоче показати, що співрозмовник занадто балакучий;
- ✓ хоче сказати співрозмовнику, що її обдурили, вона марно повірила чийось словам.

З'ясуйте, якими жестами подібні значення передаються в різних культурах. Які відмінності існують при цьому?

Практичне завдання 3.

Доберіть відеозапис або фрагмент відео (2-4 хв.) з будь-якою ситуацією ділового спілкування. Запропонуйте одногрупникам переглянути його в режимі без звуку і спробувати зрозуміти зміст розмови на основі аналізу невербальних засобів.

Практичне завдання 4.

Складіть картограму особистих успіхів і невдач, яка сприяє подоланню бар'єрів у спілкуванні, за поданою таблицею. Проаналізуйте їх.

Мої успіхи у спілкуванні виявляються в	
Мої невдачі у спілкуванні проявляються в ...	
Допомагає мені у спілкуванні ...	
Заважає мені у спілкуванні...	
Мої конфліктогени спілкування	
Мої стереотипи в спілкуванні...	
Мені доцільно розвивати навички в ...	

Практичне завдання 5.

Вкажіть, які бар'єри в комунікаціях притаманні саме Вам. Яким чином Ви їх усуваєте? Опишіть одну із ситуацій.

Ситуаційне завдання 1.

Проаналізувати ситуації, визначити тип, вид і причину конфлікту, використовуючи табл. 1.

1. Жінка-керівник вирішила на вихідні поїхати з родиною на відпочинок. Але в п'ятницю вона дізнається від директора підприємства про невідкладні справи, які вона повинна вирішити до понеділка.

2. Ви – менеджер відділу збуту. Керівник систематично змушує вас працювати в понадурочний час.

3. Керівнику виробничого підрозділу від безпосереднього керівника надійшла вказівка нарощувати випуск продукції, а менеджер по якості наполягає на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу.

4. На посаду завідуючого переробним цехом претендують два працівники. Кожний намагається переконати керівництво, що саме він гідний займати цю посаду, на відміну він іншого кандидата.

5. Агент з продажу розглядає хабар як вкрай неетичний спосіб взаємодії, але начальство дає йому зрозуміти, що продаж повинен відбутися за будь-яких умов.

6. Обговорюючи на зборах акціонерів можливості збільшення обсягу продажів, більшість вважає, що цього можна досягнути шляхом зниження ціни. Проте один з акціонерів твердо переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибутку і створить думку, що їх продукція за якістю нижча, ніж продукція конкурентів.

7. Один з працівників відділу маркетингу намагається підвищити заробіток за рахунок понадурочної роботи або перевиконання плану. Інші представники колективу розглядають подібну поведінку як «негативну» та «підлабузництво».

8. Між профспілкою та адміністрацією підприємства виник конфлікт через невиконання умов колективного договору в контексті соціальних питань.

9. В ТДВ «Ніка» керівником запроваджені грошові штрафні санкції у випадку запізнення на роботу для всіх працівників. Такі заходи викликали категоричне неприйняття колективу.

10. Відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, тоді як виробничий підрозділ більше піклується про співвідношення витрат і ефективності, а також про економію на масштабах (мається на увазі зниження витрат виробництва на одиницю продукції при збільшенні розмірів виробництва).

Таблиця 1

Визначення типів та причин конфлікту

Тип конфлікту	Причина
Внутрішньо-особистісний	- до людини висувують суперечливі вимоги щодо результатів її роботи; - вимоги до роботи не узгоджені з потребами або цінностями працівника; - незбалансованість обов'язків, прав і повноважень працівника; - перевантаження або недовантаження в роботі працівників; - низька задоволеність роботою, невпевненість у собі або в організації,

	часткою якої є працівник.
Міжособистісний	- суперечка між керівниками і спеціалістами щодо фондів, штатів і коштів; - зіткнення особистостей з різними рисами характеру, поглядами і цінностями.
Між особистістю і групою	- протиріччя між очікуваннями групи і очікуваннями окремої особистості; - відмінності в позиціях, поглядах особистості й групи; - точне дотримання керівниками їхніх посадових обов'язків, використання ними дисциплінарних заходів, що не користуються популярністю в підлеглих.
Міжгруповий	- розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп; - боротьба між структурними підрозділами за матеріальні, трудові та фінансові ресурси; - взаємозалежність завдань; - відмінність в уявленнях і цінностях; - незадовільні комунікації; - різні манери поведінки і життєвий досвід.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: вербальна комунікація, мовлення, внутрішня мова, зовнішня мова, діалог, монолог, комунікативні максими, слухання та говоріння, письмові комунікації, інформаційні листи, творчі листи, корекційні листи, емотивні листи, невербальна комунікація, зовнішній вигляд, проксемика, міміка, кінесика, гаптика, окулесика, паралінгвістика, хронеміка, праксодика, екстралінгвістика, помилки комунікації, труднощі в комунікації, бар'єри ефективної комунікації, помилки контролю в спілкуванні, фактори впливу на розмову, конфлікти в комунікаціях, уникнення конфлікту, примус, згладжування конфлікту, компроміс.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- з'ясувати правила ефективних вербальних комунікацій;
- проаналізувати шість комунікативних максим П. Грайса та навчитися практично їх застосовувати при веденні діалогу;
- розкрити зміст законів, за якими будуються діалоги;
- розкрити важливість уміння говорити та слухати при здійсненні комунікацій;
- дослідити переваги та недоліки письмових комунікацій;
- з'ясувати сутність і значення невербального спілкування;
- проаналізувати засоби невербальної комунікації в розрізі її видів;
- розкрити національні особливості невербальної комунікації в різних країнах;
- з'ясувати, яке значення має візуальний контакт, інтонація і тембр голосу в діловому спілкуванні;
- проаналізувати основні помилки в комунікаціях;
- проаналізувати бар'єри в комунікаціях та вміти їх охарактеризувати;
- з'ясувати сутність конфліктів та причини їх виникнення;
- розкрити сутність методів вирішення конфліктів.

Семінарське заняття 9-10

Тема 4. Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету

Питання для усного опитування та дискусії

1. Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення.
2. Особливості бесіди по телефону.
3. Особливості проведення наради.
4. Організація ділових прийомів.
5. Організація проведення ділових переговорів.

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 9).

Розгляд ситуаційних та практичних завдань

Ситуаційне завдання 1.

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть, оптимальний з Вашої точки зору, варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене високий авторитет керівника.

В. Висловлюю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без погодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Ситуаційне завдання 2.

Ви отримали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника більш високого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

А. Першочергово буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати найбільш важливе, на мій погляд, завдання.

В. Спочатку виконаю завдання керівника більш високого рангу.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

Ситуаційне завдання 3.

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися з проханням до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфлікуючих, і спробую через нього вплинути на них.

Ситуаційне завдання 4.

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно.

Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, які б могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним, запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винних і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винних і їх покарання.

Практичне завдання 1.

Перечитайте правила спілкування. Чи дотримуетесь Ви всіх правил у процесі щоденного ділового спілкування? Які з них Ви використовуєте найрідше? Чому?

Проілюструйте Вашу відповідь конкретними прикладами.

–Правило Гомера: черговість аргументів, які наводяться, впливає на їх переконливість: найпереконливіший такий порядок аргументів: сильні – середні – один із найсильніших.

–Правило Сократа: ставлення співрозмовнику 2-3-х запитань, на які він обов'язково має дати (підсвідомо) позитивну відповідь, після цього розпочати розмову про власну справу (виробляються гормони щастя – ендорфіни).

–Правило Паскаля: не заганяти співрозмовника в глухий кут, дати йому можливість зберегти свою гідність.

–Залежність переконливості аргументів від іміджу та статусу того, хто переконує (телефонне право).

–Не заганяти себе в глухий кут, не знижувати свій статус та не принижувати своєї гідності.

–Не принижувати статус співрозмовника: неповага та зневага підсвідомо викличуть негативну реакцію у співрозмовника.

–Поблажливе ставлення до аргументів приємного співрозмовника, пересторога – до аргументів неприємного.

–Починати розмову з того, що об'єднує зі співрозмовником, а не з того, що із ним роз'єднує.

–Проявляти емпатію: розуміти емоції співрозмовника.

–Бути хорошим слухачем: активне/пасивне слухання.

–Перевірка правильності розуміння співрозмовника: відкриті/закриті запитання.

–Уникнення конфліктогенів: слова, дії.

–Стежити за невербальними проявами співрозмовника: міміка, жести, мова тіла.

Практичне завдання 2.

Заповніть таблицю щодо різновидів ділових прийомів та особливостей їх проведення. Проведіть їх порівняння та зробіть висновок.

<i>Види ділових прийомів</i>	<i>Особливості проведення</i>
«Сніданок»	
«Обід»	
«Вечеря»	
«Келих шампанського»	
«Келих вина»	
«Чай»	
«Коктейль»	
«Фуршет»	
«Шведський стіл»	
«Обід-буфет»	
«Жур-фікс»	

Практичне завдання 3. (презентація в групі та обговорення матеріалу – на семінарському занятті 10)

Підготувати та презентувати перед групою коротке повідомлення (самостійно підготовлену презентацію у PowerPoint, на 7-10 хв.) про особливості ділового спілкування та дотримання ділового етикету в одній із країн на вибір.

Так, до обговорення пропонуються теми:

1. Арабська культура ділового спілкування.
2. Культура ділового спілкування в Японії.
3. Культура ділового спілкування у Великобританії.
4. Культура ділового спілкування у Франції.
5. Культура ділового спілкування в Італії.

6. Культура ділового спілкування в Німеччині.
7. Культура ділового спілкування в Грузії.
8. Культура ділового спілкування в Польщі.
9. Культура ділового спілкування в Китаї.
10. Культура ділового спілкування в Греції.
11. Культура ділового спілкування в Канаді.
12. Культура ділового спілкування в Швейцарії.
13. Культура ділового спілкування в Швеції.
14. Культура ділового спілкування в США.
15. Культура ділового спілкування в Угорщині.
16. Культура ділового спілкування в Австралії.
17. Культура ділового спілкування в Румунії.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: ділова бесіда, етапи проведення бесіди, телефонна розмова, нарада, організація і проведення наради, ділові прийоми, денні прийоми, вечірні прийоми, прийом організація і ведення ділових переговорів.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- з'ясувати сутність ділових бесід та їх різновиди;
- проаналізувати послідовність етапів ділової розмови та правила підготовки, проведення та завершення бесіди;
- розкрити особливості проведення бесіди по телефону та правила забезпечення її успішності;
- з'ясувати етичні питання використання телефонів під час ділових зустрічей;
- охарактеризувати особливості проведення наради та з'ясувати причини їх можливої неефективності;
- охарактеризувати види ділових прийомів та особливості їх організації і проведення;
- розкрити особливості організації ділових переговорів та порядок їх проведення;
- навести типові помилки при проведенні ділових переговорів та рекомендації щодо їх уникнення.

Семінарське заняття 11-12

Тема 5. Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови

Питання для усного опитування та дискусії

1. Особистий бренд.
2. Складові особистого бренду.
3. Брендинг: сутність та функції.
4. Структура корпоративного іміджу.
5. Етапи формування і розвитку іміджу організації.
6. Інструментарій формування іміджу.
7. Самопіар.
8. Профіль в соцмережах як спосіб формування іміджу.
9. Портфоліо як спосіб самопрезентації та самопросування.
10. Професійне резюме: сутність, види, порядок складання.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 11).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 12).

Практичне завдання 1.

Доберіть зразки портфоліо, Які, на Ваш погляд, можуть бути ефективними для самопрезентації і самопросування.

Проаналізуйте переваги і недоліки застосування резюме і портфоліо. Який інструмент доцільніше застосувати у Вашій професійній сфері – резюме чи портфоліо?

Підготуйте Ваше професійне портфоліо, зважаючи, що цей інструмент може бути ефективним для привернення уваги потенційних роботодавців у Вашій сфері.

Практичне завдання 2.

Узагальніть 10 основних помилок у формуванні комунікаційного іміджу публічної особи (будь-яка особа, яка займає провідну посаду у галузі менеджменту чи публічного управління).

Практичне завдання 3.

Сформулюйте перелік найважливіших особистих якостей управлінця для формування позитивного іміджу.

Практичне завдання 4.

Дослідити приклади використання компроматів у вітчизняній та зарубіжній практиці проти високопосадовців з метою їх усунення з посади.

Практичне завдання 5.

Опишіть як Ви формуєте/будете формувати Ваш персональний бренд, які інструменти для цього використаєте; за якими показниками оціните ефективність його формування.

Ситуаційне завдання 1.

Ви – спеціаліст із комунікацій компанії, яка займається розробкою екологічних продуктів. Компанія планує запустити нову лінію продуктів із перероблених матеріалів, і Ваше завдання – побудувати стратегію бренду, яка б залучила екосвідомих споживачів.

Альтернативні варіанти дій:

1. Запустити соціальну медіакампанію з акцентом на прозорості виробничого процесу, що продемонструє аудиторії цінність продукту та допоможе залучити екоприхильників.

2. Розробити програму лояльності для клієнтів, яка забезпечує повторні покупки чи допомогу у зборі відходів для вторинної переробки, що посилить зв'язок з екологічно свідомими споживачами.

3. Використовувати відомих екоінфлюенсерів для створення партнерства та просування бренду через їхні канали.

Питання: Який варіант Ви оберете і чому? Які комунікативні технології Ви використовуєте для реалізації обраного підходу?

Ситуаційне завдання 2.

Ви розвиваєте свій персональний бренд як експерт у сфері фінансових інвестицій. Вашою цільовою аудиторією є молоді спеціалісти, які не мають досвіду в інвестуванні, але зацікавлені в цій сфері.

Альтернативні варіанти дій:

1. Створити YouTube-канал з короткими освітніми відео про основи інвестування. Це дозволить збільшити довіру та підвищити експертність у свідомості аудиторії.

2. Запустити серію вебінарів для новачків, з практичними інструментами та персоналізованими порадами, з подальшими онлайн-консультаціями для зацікавлених.

3. Писати експертні статті в блогах і на соціальних платформах, пояснюючи базові поняття та відповідаючи на актуальні питання.

Питання: Яку стратегію Ви оберете для побудови персонального бренду? Які переваги та виклики виникають при використанні вибраного підходу?

Ситуаційне завдання 3.

Ви працюєте в організації, яка хоче зміцнити свій організаційний бренд як місце, де панує атмосфера інновацій і креативності. Для цього необхідно залучити молодих фахівців, які цінують сучасний підхід до роботи і готові поділитися свіжими ідеями.

Альтернативні варіанти дій:

1. Запропонувати серію воркшопів із лідерами галузі для розвитку навичок співробітників і залучення нових талантів через мережу контактів.

2. Активізувати присутність у соціальних мережах і показати реальні приклади внутрішньої культури, публікуючи матеріали з робочого процесу та відгуки співробітників.

3. Провести конкурс ідей серед молоді та надати фінансування найкращим проєктам з можливістю стажування в організації для подальшого розвитку та реалізації їх ідей.

Питання: Який підхід буде найбільш ефективним для побудови бренду як інноваційної організації? Як би Ви будували комунікацію для реалізації цієї стратегії?

Ситуаційне завдання 4.

Ваша компанія зазнала кризи репутації через скарги на низьку якість обслуговування. Завдання – відновити довіру до бренду та покращити його сприйняття в очах клієнтів.

Альтернативні варіанти дій:

1. Запровадити відкриту платформу для збору відгуків, де клієнти можуть залишити коментарі та пропозиції, а компанія активно реагує на них.

2. Запустити будь-яку інформацію, що роз'яснює нові стандарти обслуговування, зокрема через соцмережі, звертаючись до аудиторії.

3. Запровадити компенсаційну програму (знижки чи бонуси) для постраждалих клієнтів та офіційно вибачитися, визнавши недоліки.

Питання: Який варіант стратегії Ви оберете і чому? Як можна підсилити обраний варіант комунікаційними технологіями?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: персональний бренд, брендинг, стиль, стандарти, компетентність, складові бренду, функції іміджу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студентам варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- з'ясувати у чому полягає відмінність між поняттями «репутація» та «імідж»;
- проаналізувати яку роль відіграє комунікація в побудові іміджу та репутації сучасної ділової людини;
- розкрити сучасні інструменти просування себе як бренду;
- з'ясувати що таке портфоліо і як правильно його оформити;
- охарактеризувати складові персонального бренду;
- охарактеризувати сутність і функції брендингу;
- розкрити зміст етапів формування корпоративного іміджу.

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опановувати практичні навички в сфері побудови та здійснення ефективних комунікацій та управління ними.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» складається з двох окремих завдань: письмової роботи (опрацювання додаткових питань з кожної теми дисципліни) та однієї індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальну роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма

контролю – перевірка письмових робіт (в ході опитування під час семінарських занять) та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

Тема 1. Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.
2. Правила підготовки медіазаходів (брифінгів, пресконференцій).

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

На підставі опрацьованої літератури описати комунікаційні революції та чинники їх виникнення.

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення визначити основні правила підготовки медіазаходів.

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес. Комунікативна політика підприємства

Питання для самостійної роботи

1. Типологія комунікаційних мереж.
2. Характеристика моделей спілкування (комунікація як акція, комунікація як інтеракція, комунікація як трансакція).

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення описати типи комунікаційних мереж, вказати їх переваги і недоліки.

На підставі опрацьованої літератури описати охарактеризувати моделі спілкування.

Тема 3. Особливості здійснення вербальних та невербальних комунікацій

Питання для самостійної роботи

1. Техніка «малої розмови».
2. Мистецтво публічного виступу. Невербальна культура при публічному виступі.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати правила спілкування з використанням техніки «малої розмови».

На підставі опрацьованих літературних джерел дослідити значення невербальної культури оратора та її вплив на сприйняття аудиторією.

Тема 4. Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету

Питання для самостійної роботи

1. Етикетна поведінка у діловому спілкуванні. Наслідки порушення етикетної поведінки.
2. Особливості проведення нарад, переговорів на міжнародному рівні. Діловий протокол.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі охарактеризувати етикетну поведінку в діловому спілкуванні та наслідки її порушення.

На підставі опрацьованих літературних джерел визначити розкрити особливості проведення нарад, переговорів на міжнародному рівні та значення ділового протоколу.

Тема 5. Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови

Питання для самостійної роботи

1. Інструментарій формування персонального іміджу.
2. Види піару та їх вплив на сприйняття в соціумі.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі охарактеризувати інструментарій формування персонального іміджу.

На підставі опрацьованих літературних джерел описати види піару та їх можливий вплив на сприйняття в соціумі.

1.5. Індивідуальні завдання

1.5.1. Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання

Індивідуальні завдання студенти виконують у вигляді рефератів або, за бажанням, приймають участь у роботі всеукраїнської чи міжнародної наукової/науково-практичної конференції з обов'язковою публікацією тез, або, за бажанням, займаються неформальною освітою (самостійне проходження обраного курсу на платформах EdEra, Coursera, Prometheus, Дія.Освіта тощо за тематикою дисципліни). Тематика проходження курсів, вебінарів, підвищення кваліфікації може стосуватися: комунікацій в умовах кризи, побудови успішної комунікативної стратегії, ефективних невербальних комунікацій, успішних публічних виступів, побудови власного бренду, успішного вирішення конфліктів, формування й вдосконалення медіаграмотності тощо. Неодмінною умовою завершення неформальної освіти є отримання студентом сертифікату (із вказівкою дати проходження, номера, серії, тематики, кількості годин/кредитів ETCS). Перед проходженням вебінарів, курсів тощо тематика узгоджується із викладачем.

Тема реферату обирається на початку семестру із запропонованої тематики або пропонується власна тема із узгодженням з викладачем.

Робота виконується, як правило, на одній стороні аркуша білого паперу формату А-4 (210×297 мм) через 1,5 комп'ютерних інтервали до тридцяти рядків на сторінці. Мінімальна висота шрифту 1,8 мм, що відповідає 14-му розміру комп'ютерного шрифту Times New Roman. На кожному аркуші мають бути поля таких розмірів: ліворуч – 30 мм, зверху та знизу - 20 мм, праворуч - 10 мм. Шрифт друку має бути чітким, чорного кольору. Щільність тексту має бути однаковою.

Текст документа повинен бути стислий, точний та логічно послідовний. Основні положення викладають, дотримуючись норм чинного українського правопису, використовуючи стиль ділового мовлення, придатний для службових документів. При цьому слід користуватись усталеною лексикою, наявною в академічних словниках. Діалектизмів, засобів художньої літератури, новітніх іншомовних запозичень доцільно уникати.

В тексті заборонено вживати:

- звороти розмовної мови;
- техніцизми та професіоналізми;
- для одного поняття різні науково-технічні терміни, близькі за змістом, а також іншомовні слова та терміни за наявності рівнозначних слів та термінів в українській мові;
- довільні словосполучення;
- скорочення слів, крім встановлених правилами українського правопису та чинними стандартами.

В тексті документа, за винятком формул, таблиць і рисунків, не дозволяється вживати:

- математичний знак (-) перед від'ємним значенням величин (треба писати слово «мінус»);
- без числових значень математичні знаки, наприклад: > (більше), < (менше), = (рівне), ≥ (більше або дорівнює), ≤ (менше або дорівнює), ≠ (не дорівнює), а також № (номер), % (відсотки) та °С (градус Цельсія);

–у формулах використовувати знак математичної дії множення як «*», «•» тощо.

Усі графічні матеріали (ескізи, діаграми, графіки, схеми, рисунки, креслення, фотознімки тощо) повинні мати однаковий напис «Рис.».

Рисунки треба розмішувати в документі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше або на наступній сторінці. На всі рисунки мають бути посилання в тексті.

Рисунки треба нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією.

Таблиці використовують для кращого унаочнення та зручності порівняння показників. Цифрові дані треба оформлювати як таблицю. На кожену таблицю має бути посилання в тексті із зазначенням її номера. Назва таблиці повинна відображати її зміст, бути конкретною і стислою. Дозволяється, у разі необхідності, використовувати в таблиці комп'ютерний шрифт Times New Roman 10 або 12. Розмір шрифту у всіх таблицях роботи повинен бути однаковий.

Формули розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки.

Пояснення позначень символів чи числових коефіцієнтів наводиться безпосередньо під формулою у тій послідовності, у якій вони подані у формулі. Перший рядок пояснення треба починати з абзацу словом «де» без двокрапки. Значення кожного символу чи числового коефіцієнта подається з нового рядка. Розмірність одного і того ж параметра у межах роботи має бути однаковою. При посиланні у тексті на формулу, необхідно подати її повний номер у дужках, наприклад, «У формулі (1.2)».

Приклад:

Використання даної методики передбачає дотримання умови формули (2):

$$\Delta MPI = \Delta Pi = PMi \times (\pm \Delta Ki), \quad (2)$$

де ΔMPI і ΔPi – зміна маржинального прибутку та прибутку за і-м виробом, грн;

PMi – маржинальний прибуток на одиницю за і-м виробом, грн;

$\pm \Delta N$ – зміна кількості виробленої продукції, шт. [12, с. 25].

Рівняння і формули виділяються з тексту вільними рядками. Вище і нижче від кожної формули потрібно залишити не менше за один вільний рядок.

У роботі часто робляться посилання на джерела, матеріали чи окремі результати, які використовуються при розробці проблеми, розгляді питання тощо. Такі посилання дають змогу відшукати документи і перевірити достовірність відомостей про цитування документа, дають необхідну інформацію щодо цього документа, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг. Посилатись треба на останні видання публікацій. На більш ранні видання можна посилатись, якщо в них наявний матеріал, який не входить до останнього видання.

Посилання у тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком їх у списку літератури, виділивши двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [2-5; 8]...» чи [17, с. 20-25].

Список використаних джерел слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті (найбільш зручний для користування і рекомендований при написанні роботи), в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку.

Бібліографічний опис джерел складають відповідно до ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

При написанні реферату обов'язково слід дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Презентація до реферату має бути не менше, ніж на 7-8 слайдів та відображати основні результати проведеного дослідження.

Форма контролю – перевірка правильності викладення матеріалу досліджуваного питання із врахуванням самостійності, творчості, відповідності вимогам щодо оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент».

1.5.2. Запропонована тематика рефератів

1. Комунікативна компетентність та її ознаки.
2. Корпоративний імідж як складна комунікативна структура.
3. Мистецтво публічного виступу.
4. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.
5. Особливості комунікативного менеджменту в кризових ситуаціях.
6. Використання Інтернет-технологій в комунікативному менеджменті.
7. Корпоративний імідж – необхідна умова ефективної комунікації.
8. Управління діловою репутацією – «білі» та «чорні» технології.
9. Ризики втрати ділової репутації.
10. Методи протидії внутрішнім репутаційним загрозам.
11. Цифрові комунікації як складова комунікативної політики підприємства.

12. Публічні виступи в діяльності сучасного керівника.
13. Методи підвищення ефективності публічних виступів.
14. Мистецтво спілкування з представниками ЗМІ.
15. Особливості публічного виступу перед мікрофоном і телевізійною камерою.
16. Страх публічного виступу та способи його подолання.
17. Техніка рефлексивного слухання.
18. Характеристика основних стилів ділових переговорів: м'якого, принципового і жорсткого.
19. Комунікативні проблеми в сучасних організаціях і способи їх вирішення.
20. Програмні продукти для організації внутрішнього документообігу та здійснення комунікацій.
21. Роль комунікацій у сучасному менеджменті: основні тенденції.
22. Комунікативна стратегія організації: принципи розробки та впровадження.
23. Психологічні аспекти ефективної ділової комунікації.
24. Методи подолання комунікативних бар'єрів у менеджменті.
25. Корпоративна культура як фактор формування комунікативного середовища.
26. Імідж організації та його вплив на зовнішні комунікації.
27. Особливості комунікації в умовах міжкультурного середовища.
28. Інструменти управління брендом через ефективну комунікацію.
29. Медіакомунікації як інструмент формування суспільної думки про компанію.
30. Роль комунікацій у розвитку персонального та організаційного брендингу.
31. Етичні аспекти комунікацій у бізнес-середовищі.
32. Вплив соціальних мереж на комунікативний менеджмент організацій.
33. Комунікативна компетентність як ключова навичка сучасного менеджера.
34. Емоційний інтелект як основа побудови ефективної комунікації.
35. Аналіз кейсів успішної комунікації провідних міжнародних компаній.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного заліку.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Комунікативний менеджмент: сутність і завдання, об'єкти, суб'єкти.
2. Функції комунікативного менеджменту.
3. Типологія комунікативного менеджменту.
4. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.
5. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.
6. Сутність і види комунікацій.
7. Комунікаційний процес: основні елементи, етапи здійснення.
8. Комунікаційні моделі (Г.Д. Лассуелла, Шеннона-Уівера, М. де Фльор).
9. Комунікаційні моделі (Т. Ньюкомба, Р. Якобсона, У. Шрамма і Ч. Осгуда).
10. Типологія комунікаційних мереж, їх переваги та недоліки.
11. Характеристика моделей спілкування (комунікація як акція, комунікація як інтеракція, комунікація як трансакція).
12. Сутність комунікативної політики.
13. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики.
14. Комунікативна стратегія, її складові та види. Зміст процесу розробки комунікативної стратегії.
15. Зв'язки з громадськістю (public relations).
16. Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations).
17. Зв'язки із засобами масової інформації (media relations).
18. Сутність вербальної комунікації і чинники її здійснення. Види мовної поведінки.
19. Монолог і діалог (полілог).
20. Уміння слухати і говорити як запорука успішної комунікації.
21. Письмова комунікація: сутність, функції та принципи ефективного здійснення.

22. Ділові листи: сутність, різновиди, особливості складання.
23. Поняття невербального спілкування, значення та складові.
24. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Зовнішній вигляд як засіб невербальної комунікації. Кінетика. Міміка.
25. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Таксика. Акустика. Проксеміка. Хронеміка.
26. Труднощі комунікації.
27. Помилки в спілкуванні.
28. Фактори, які впливають на розмову.
29. Бар'єри спілкування.
30. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види, причини виникнення та шляхи розв'язання.
31. Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення.
32. Особливості бесіди по телефону.
33. Особливості проведення наради.
34. Організація ділових прийомів.
35. Організація проведення ділових переговорів.
36. Особистий бренд. Складові особистого бренду.
37. Брендинг: сутність та функції.
38. Структура корпоративного іміджу.
39. Етапи формування і розвитку іміджу організації.
40. Інструментарій формування іміджу.
41. Самопіар. Профіль в соцмережах як спосіб формування іміджу.
42. Портфоліо як спосіб самопрезентації та самопросування.
43. Професійне резюме: сутність, види, порядок складання.

1.6.2. Структура залікового білета

1. Особистий бренд. Складові особистого бренду.
 2. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики.
 3. Тестові завдання. Оберіть вірну відповідь (наведено в якості взірця):
- 1. Регулярна організація зустрічей із журналістами в одному місці, в один і той же час – це:**
- а) пресконференція;
 - б) брифінг;
 - в) прийом;
 - г) пресреліз.
- 2. Формальні комунікації поділяють на:**
- а) горизонтальні, вертикальні;
 - б) вертикальні, діагональні;
 - в) горизонтальні, діагональні;
 - г) горизонтальні, діагональні, вертикальні.
- 3. До основних інструментів та технологій комунікативного менеджменту не належить:**
- а) public relations;
 - б) manager relations;
 - в) media relations;
 - г) promotion plan.
- 4. Класичною моделлю комунікацій вважають:**
- а) модель комунікації Аристотеля;
 - б) модель комунікативного процесу Г. Лассуелла;
 - в) модель комунікацій К. Шеннона та У. Уівера;
 - г) модель комунікативного процесу М. де Фльор.
- 5. Стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуації – це:**
- а) помилка;

- б) стереотип;
- в) настановна свідомості;
- г) усе зазначене.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

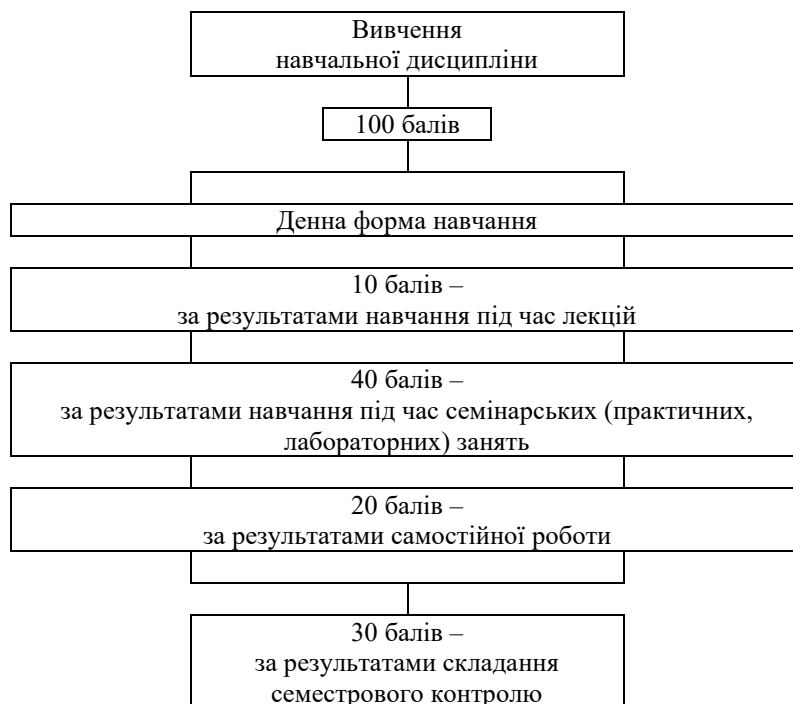


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» передбачено проведення 4 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій			
			1	2	3	4
1.	Денна	4	2,5	5,0	7,5	10

2.3. З навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» передбачено проведення 12 семінарських занять за денною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за

самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми					Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	2	2	2	2	2	10
2.	Максимально можлива кількість балів за написання реферату та підготовку презентації до нього						10
	або						
	Максимально можлива кількість балів за проходження неформальної освіти (один сертифікат – 5 балів, але не більше 10 балів всього)						10
	або						
	Максимально можлива кількість балів за написання тез та участь у роботі всеукраїнської/міжнародної наукової/науково-практичної конференції						10

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій/усній формі на завдання залікового білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета			Разом балів
		1 Теорет. питання	2 Теорет. питання	3 Тестові завдання	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білета	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

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

2. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.

3. Відносини з інвесторами (Investor Relations): інструментарій та базові стратегії. URL: <http://groshi-v-kredit.org.ua/vidnosyny-z-investoramy-investor-relations-instrumentarij-ta-bazovi-strategiji.html>.

4. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

5. Інвестор-рішешнз. URL: <https://tvir.biographiya.com/investor-rileshnz/>

6. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад.: В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

7. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.

8. Комунікації з інвесторами. URL: https://stud.com.ua/50411/menedzhment/komunikatsiyi_investorami.

9. Лепьохін О.В., Череп О.Г. Комунікації в менеджменті : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління фінансово-економічною безпекою». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.

10. Медіа-рилейшнз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0-%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%88%D0%BD%D0%B7>.

11. Методичні вказівки до курсу «Комунікативний менеджмент» для студентів 3, 5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Укл.: Мягких В.Б., Продайко В.М. Донецьк : ДВНЗ УДХТУ, 2015. 33 с.

12. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 38-41.

13. Сологуб Д. Зв'язки зі ЗМІ – навіщо будувати відносини зі ЗМІ? URL: <https://contentwriter.com.ua/media-relations/>

Тема 2

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : моногр. Київ : МАУП, 2005. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1035/42/1/0/>.

2. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.

3. Жигало Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 31-45.

4. Заяць Т.А., Глебова А.О. Комунікаційна політика підприємства в умовах зміни цінностей та розвитку цифрової економіки. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11675/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%B%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf>.

5. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад.: В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

6. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / С.В. Панченко, О.В. Дикань, О.В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.

7. Методичні вказівки до курсу «Комунікативний менеджмент» для студентів 3, 5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Укл.: Мягких В.Б., Продайко В.М. Донецьк : ДВНЗ УДХТУ, 2015. 33 с.

8. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. URL: <https://naub.ua.edu.ua/naukovi-pidhody-do-vyznachennya-sutnos/>.

9. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf.

10. Тіхонова Н.О. Комунікативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві: конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2014. С. 6-9.

Тема 3

1. Бабинєць М.М. Вербальні і невербальні засоби спілкування в менеджменті. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/230/3/%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%91%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%86%20%D0%86%20%D0%9D%D0%95%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%91%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%86%20%D0%97%D0%90%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%98%20%D0%A1%D0%9F%D0%86%D0%9B%D0%9A%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%92%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%86.pdf>.

2. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.

3. Вербальна комунікація та мовленнєві правила поведінки. *Освіта.ua*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10419/>.

4. Вербальні та письмові комунікаційні стратегії. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/>.
 5. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
 6. Ковалинська І.В. Невербальна комунікація. Київ : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
 7. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад. : В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
 8. Комунікативний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
 9. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Рузакова Г.Г., Залюбівська О.Б. Етика ділових стосунків. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/index.html.
 10. Професійні комунікації : навчальний посібник / уклад. О.М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.
- Також можна переглянути відео:*
1. <https://www.youtube.com/watch?v=vpjcGbOt8lQ>
 2. <https://www.youtube.com/watch?v=5NGPHK4xaVo>
 3. <https://www.youtube.com/watch?v=-ybK8hz520U>
 4. <https://www.youtube.com/watch?v=HXGwnsRNq5A>

Тема 4

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
3. Комунікативний менеджмент : Методичні рекомендації для студентів усіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.
4. Комунікативний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
5. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад. : В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
6. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шебаніна, В. П. Ключан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
7. Нагорічна О. Управлінська комунікація : навч. посібник. Хмельницький : ФОП Стрихар А.М., 2022. 166 с.
8. Професійні комунікації : навчальний посібник для бакалаврів спеціальності 081 «Право» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

Тема 5

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
3. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
4. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шебаніна, В. П. Ключан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
5. Лепьохін О.В., Череп О.Г. Комунікації в менеджменті : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <http://prometheus.org.ua> – Prometheus
9. <https://eduhub.in.ua> – Освітній хаб м. Києва
10. <http://coursera.org> – Coursera
11. <https://osvita.diia.gov.ua> – Дія.Освіта
12. <https://l.genius.space/free> – Genius

5. Список використаних джерел

1. Антипцева А. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.
2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
4. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
5. Козловцева В. А. Комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2020. 200 с.
6. Комунікативний менеджмент: збірник тестових та індивідуальних завдань з курсу для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій») / Укладач Лизанець А.Г. Мукачєво : МДУ, 2022. 44 с.
7. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад. : В. П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
8. Комунікативний менеджмент : Методичні рекомендації для студентів усіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: Гринчук Ю.С., Хахула Л.П., Коваль Н.В. та ін. Біла Церква, 2019. 73 с.
9. Комунікативний менеджмент : навчально-методичний комплекс з дисципліни / уклад. В. В. Зеліч (Яцко). Ужгород: ДНВЗ «УжНУ», 2016. 40 с.
10. Комунікативний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Укладач: Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
11. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
12. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шебаніна, В. П. Ключан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
13. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій. Укладачі: М. П. Попов, О. Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 172 с.
14. Лепьохін О. В., Череп О. Г. Комунікації в менеджменті : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління фінансово-економічною безпекою». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.
15. Методичні вказівки до курсу «Комунікативний менеджмент» для студентів 3, 5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Укл.: Мягких В.Б., Продайко В.М. Донецьк : ДВНЗ УДХТУ, 2015. 33 с.
16. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад.: Т. М. Бурмака, О. Г. Острогляд. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 29 с.
17. Нагорічна О. Управлінська комунікація : навч. посібник. Хмельницький : ФОП Стрихар А.М., 2022. 166 с.
18. Професійні комунікації : навчальний посібник / уклад. О. М. Жук, Л. Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.
19. Професійні комунікації : навчальний посібник для бакалаврів спеціальності 081 «Право» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.
20. Тіхонова Н. О. Комунікативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві: конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2014. С. 6-9.
21. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 211 с.