



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 281 Публічне управління та адміністрування
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
за денною формою навчання

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 публічного управління,
кандидатка наук з державного управління,
доцентка
«28» серпня 2024 року

_____ Тетяна ПІДЛІСНА

ЗМІСТ

	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 4
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 4
1.2. Лекції (<i>теми і плани</i>)	– 5
1.3. Семінарські заняття	– 6
1.4. Самостійна робота студентів	– 27
1.5. Індивідуальні завдання	– 29
1.6. Підсумковий контроль	– 30
2. Схема нарахування балів	– 33
3. Рекомендовані джерела	– 35
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 39
5. Список використаних джерел	39

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	14	2	4	–	–	8							
2.	Комунікації та комунікаційний процес	13	2	4	–	–	7							
3.	Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні	13	2	4	–	–	7							
4.	Технології та інструменти комунікативного менеджменту	13	2	4	–	–	7							
5.	Форми і характеристика вербальної комунікації	13	2	4	–	–	7							
6.	Невербальні комунікації	13	2	4	–	–	7							
7.	Труднощі та бар'єри в комунікаціях	13	2	4	–	–	7							
8.	Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету	14	2	4	–	–	8							
9.	Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови	14	2	4	–	–	8							
	Всього годин:	120	18	36	–	–	66							

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. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту. Особливості комунікативного менеджменту в сфері публічного управління.	
2.	Комунікації та комунікаційний процес	2
2.1. 2.2. 2.3. 2.4.	Сутність і види комунікацій. Комунікаційний процес: основні елементи, етапи здійснення. Особливості здійснення комунікацій та налагодження комунікаційного процесу в системі публічного управління. Комунікаційні моделі.	
3.	Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні	2
3.1. 3.2. 3.3.	Сутність комунікативної політики. Особливості комунікативної політики у публічному управлінні. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики. Комунікативна стратегія. Особливості комунікативної стратегії органів публічного управління.	
4.	Технології та інструменти комунікативного менеджменту	2
4.1. 4.2. 4.3.	Зв'язки з громадськістю (public relations). Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations). Зв'язки із засобами масової інформації (media relations).	
5.	Форми і характеристика вербальної комунікації	2
5.1. 5.2. 5.3. 5.4. 5.5.	Сутність вербальної комунікації і чинники її здійснення. Види мовної поведінки. Монолог і діалог (полілог). Уміння слухати і говорити як запорука успішної комунікації. Письмова комунікація: сутність, функції та принципи ефективного здійснення. Ділові листи: види та особливості складання.	
6.	Невербальні комунікації	2
6.1. 6.2.	Поняття невербального спілкування. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування.	
7.	Труднощі та бар'єри в комунікаціях	2
7.1. 7.2. 7.3. 7.4. 7.5.	Труднощі комунікації. Помилки в спілкуванні. Фактори, які впливають на розмову. Бар'єри спілкування. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види, причини виникнення та шляхи розв'язання.	
8.	Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету	2
8.1. 8.2. 8.3. 8.4. 8.5.	Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення. Особливості бесіди по телефону. Особливості проведення наради. Організація ділових прийомів. Організація проведення ділових переговорів.	
9.	Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови	2
9.1. 9.2. 9.3.	Етапи створення персонального бренду. Складові персонального бренду. Особливості брендингу в системі організаційних комунікацій.	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1-2

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. Особливості комунікативного менеджменту в сфері публічного управління (органах державної влади, місцевому самоврядуванні).
10. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 1).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 2).

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.

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

- з'ясувати особливості комунікативного менеджменту в сфері публічного управління;

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

Семінарське заняття 3-4

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес

Питання для усного опитування та дискусії

1. Комунікації: сутність і класифікація.
2. Комунікаційний процес: сутність та базові елементи.
3. Етапи комунікаційного процесу.
4. Комунікації в публічному управлінні: сутність та різновиди.
5. Функції публічної комунікації.
6. Особливості здійснення комунікаційного процесу в системі публічного управління.
7. Комунікаційна модель Г. Д. Лассуелла.
8. Комунікаційна модель Шеннона-Уівера.
9. Комунікаційна модель М. де Фльор.
10. Комунікаційна модель Т. Ньюкомба.
11. Комунікаційна модель Р. Якобсона.
12. Комунікаційна модель У. Шрамма і Ч. Осгуда.
13. Типологія комунікаційних мереж.
14. 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 (органу публічного управління) поясніть, що таке зворотний зв'язок. Яку роль він відіграє процесі управління? Наведіть приклади засобів зворотного зв'язку, які може використовувати організація (орган публічного управління) (можна представити в розрізі органів публічного управління).

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.

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

– з'ясувати особливості протікання комунікаційного процесу в системі публічного управління;

– узагальнити функції публічної комунікації;

– визначити типи комунікаційних мереж в організаціях;

– поглиблено дослідити сутність та складові елементи наявних комунікаційних моделей.

Семінарське заняття 5-6

Тема 3. Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні

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.
7. Комунікативна стратегія в публічному управлінні: сутність та виконувані функції.
8. «Урядові комунікації»: сутність та види.
9. Етапи розробки і реалізації комунікативної стратегії в публічному управлінні.
10. Медіація як складова ефективного комунікативного процесу органів публічного управління.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 5).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 6).

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.

На основі опрацювання наукової та навчальної літератури узагальнити підходи до трактування поняття «комунікативна стратегія підприємства» та «комунікативна стратегія органу публічної влади», виявивши ключові відмінності та специфіку. Результати дослідження представити у таблиці:

Автор(и)	Визначення поняття	Ключові відмінності	Джерело
Комунікативна стратегія підприємства – це...			
...	...	х
...	...	х	...
...	...	х	...
Комунікативна стратегія органу публічної влади – це...			
...
...
...

Практичне завдання 2.

Наведіть 2-3 приклади вдалої комунікативної стратегії підприємства (органу публічного управління), 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: 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, інформування, діалог, консультування, партнерство.

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

- 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;
- розкрити зміст комунікативної стратегії в публічному управлінні.

Семінарське заняття 7-8

Тема 4. Технології та інструменти 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 (семінарське заняття 7).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 8).

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.

Наведіть 5 переваг та 5 недоліків організації комунікаційних зв'язків:

- органу державної влади (орган державного управління оберіть на власний розсуд);
- місцевих органів влади (м. Хмельницький).

Практичне завдання 4.

Ви – керівник департаменту (якого саме – на Ваш розсуд) міської/обласної ради. 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: 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:

- з'ясувати сутність, цілі, функції та види PR;
- розкрити особливості побудови відносин з інвесторами (investor relations);
- розкрити зміст та завдання media relations;
- дослідити особливості побудови комунікації органів влади із ЗМІ.

Семінарське заняття 9-10

Тема 5. Форми і характеристика вербальної комунікації

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 9).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 10).

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 відповідав: “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 погоджуєтеся 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 погоджуєтеся, 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, непевнені 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) Сформуйте 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) Сформуйте 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.

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.

Семінарське заняття 11-12

Тема 6. Невербальні комунікації

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття і значення невербального спілкування.
2. Складові невербальної комунікації.
3. Види невербальної комунікації.
4. Зовнішній вигляд як засіб невербальної комунікації.
5. Кінетика.
6. Міміка.
7. Таксика.
8. Акустика.
9. Проксеміка.
10. Хронеміка.
11. Мова жестів у різних країнах світу.

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).

Розгляд практичних 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.

- ✓ Перегляньте в Інтернеті виступ(и) відомих політиків, громадських діячів / діячок, служителів / служительок культу та інших публічних осіб, попередньо вимкнувши звук.
- ✓ Визначте, якими невербальними сигналами вони користуються?
- ✓ Які з цих сигналів є довільними, а які – підготовленими заздалегідь?
- ✓ Увімкніть звук і продивіться виступ ще раз. Наскільки збігаються вербальні та невербальні сигнали людини, яка виступає?
- ✓ Спробуйте проаналізувати, що сприяє ефективному спілкуванню, а що стає йому на заваді.

Практичне завдання 4.

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.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: невербальна комунікація, зовнішній вигляд, проксемика, міміка, кінесика, гаптика, окулесика, паралінгвістика, хронеміка, праксодика, екстралінгвістика.

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

- 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;
- знати, які межі відстані допускаються:
 - ✓ при інтимному спілкуванні;
 - ✓ при спілкуванні друзів;
 - ✓ при неформальних соціальних та ділових стосунках;
 - ✓ при публічному виступі;
- охарактеризувати, як змінюється міжособистісний простір у залежності від:
 - ✓ віку співрозмовників;
 - ✓ статі співрозмовників;
 - ✓ особистісних властивостей;
 - ✓ суспільного статусу;
 - ✓ рівня культури.

Семінарське заняття 13-14

Тема 7. Труднощі та бар'єри в комунікаціях

Питання для усного опитування та дискусії

1. Помилки в комунікації.
2. Основні причини поганої комунікації.
3. Міжособові бар'єри ефективної комунікації.
4. Помилки контролю в комунікації.
5. Фактори, які впливають на розмову.
6. Бар'єри спілкування (бар'єр негативних емоцій та бар'єри сприйняття).
7. Бар'єри спілкування (бар'єри взаєморозуміння та бар'єри темпераменту, характеру й акцентуації характеру).
8. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види й причини виникнення.
9. Управління конфліктною ситуацією.

10. Методи вирішення конфліктів.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття (семінарське заняття 13).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 14).

Розгляд ситуаційних та практичних завдань

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 працівника. 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 висувають 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.

Ситуаційне завдання 2.

Проаналізувати ситуації та визначити методи вирішення конфліктів по кожній із них:

1. Компанія, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами – відділом збуту і виробничим відділом – зуміли вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує обсяги замовлень і продажів. Ця служба забезпечила зв'язок між відділом збуту і виробництвом і вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення і графіки поставок. Який метод управління конфліктом застосовано?

2. Головний бухгалтер ТОВ «Ліана» створив напружену атмосферу серед своїх підлеглих. Працівників бухгалтерії обурює постійне підвищення голосу при розмові, прискіпливі зауваження щодо зовнішності, постійні погрози штрафними санкціями. При цьому позитивні моменти головним бухгалтером ніколи не відмічаються. Як вирішити дану конфліктну ситуацію?

3. Розглядаючи колективний договір, профспілка підприємства запропонувала скоротити тривалість робочого дня напередодні вихідних днів на 2 години. Адміністрація, посилаючись на виробничу необхідність, вважає даний пункт зайвим. Після тривалого обговорення в колективному договорі передбачено скорочення передвихідного робочого дня 1 годину. Який метод вирішення конфлікту було використано?

4. Юрист ТОВ «Квартет» пред'явив претензію ПП «Пісня» щодо якості поставлених гудзиків. Представник ПП свою провину не визнає і відмовляється повертати гроші. Які методи управління конфліктом є доцільними в даній ситуації?

5. На підприємстві відсутня посадова інструкція секретаря. Працівник, крім прямих обов'язків, іноді виконує інші доручення керівника: купує вказані керівником речі, в тому числі особисті, прибирає приміщення. Згодом секретар відмовився займатися «побічною» роботою, чим викликав невдоволення. Виник конфлікт. Яким методом його розв'язати? Поясніть відповідь.

6. Керівник ТОВ «Нива» встановив, що відповідальний за охорону праці на підприємстві незадовільно виконує свої обов'язки: не веде журнал обліку інструктажів, не перевіряє дотримання правил протипожежної безпеки. Яким чином керівнику вирішити дану конфліктну ситуацію?

Практичне завдання 1.

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 2.

Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. На власному прикладі наведіть, які види конфліктів мали місце у Вашому житті / роботі; як це вплинуло на подальший розвиток подій у вашому житті / роботі?

Види комунікативних конфліктів	Характеристика
Відкритий конфлікт	
Прихований конфлікт	
Мотиваційні конфлікти	
Цільовий конфлікт	
Статусний конфлікт	
Індивідуальний конфлікт	
Груповий конфлікт	
Конфлікт вибору	
Конфлікт протилежного сприйняття	
Конфлікт потреби і соціальної норми	

Практичне завдання 3.

Встановіть відповідність між назвами негативних наслідків конфліктів та їхніми визначеннями.

Поняття	Визначення
А) Невроз нав'язливого стану	1. Сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів).
Б) Агресивні реакції	2. Вид неврозу, властивий переважно жінкам, характерними є швидка зміна настрою, примхи, схильність до зовнішніх ефектів, намагання вразити оточуючих.
В) Істерія	3. Реакції, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації, тоді його агресивність супроводжується соромом, відчуттям провини, муками сумління.
Г) Фрустрація	4. Наслідки конфлікту, який проявляється у вигляді постійно виснажливих бентежних думок, передчуттів, страхів, побоювань.
Д) Стрес	5. Агресивні реакції, спрямовані на предмети і сторонніх людей, які ніби відповідальні за невдачу, збій, перешкоду. Такі реакції супроводжуються роздратуванням, гнівом, обуренням.
Е) Екстрапунітивні реакції	6. Похідна нервового стресу, закономірний результат, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Це – розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми.
Є) Інтрапунітивні реакції	7. Психологічна реакція організму, пов'язана з емоційним розладом, який викликаний неочікуваними перешкодами.
Ж) Неврастенія (нервова слабкість)	8. Реакції, спрямовані не на причину, а на привід, перешкоду, яка виникла раптово. Людина часто шукає «козла відпущення» й зриває на ньому своє роздратування.
З) Неагресивні реакції	9. Психічний стереотип, який викликає труднощі в спілкуванні. В його основі можуть бути найрізноманітніші фактори: дефекти вимови, дискомфорт тих або інших аспектів спілкування, комплекс неповноцінності, який раніше сформувався, ніяковості.
И) Страх бути неправильно зрозумілим	10. Стан, який не завжди викликає агресивність, але може призвести до різних поведінкових реакцій.

Практичне завдання 4.

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

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: 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 причини виникнення помилок у спілкуванні;
- проаналізувати основні помилки в комунікаціях;
- розкрити сутність бар'єрів у комунікаціях;
- з'ясувати, які виникають помилки при проведенні контролю в спілкуванні;
- охарактеризувати фактори впливу на розмову;
- проаналізувати бар'єри в комунікаціях та вміти їх охарактеризувати;
- з'ясувати сутність конфліктів та причини їх виникнення;
- розкрити зміст методів вирішення конфліктів.

Семінарське заняття 15-16

Тема 8. 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.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 15).

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 дотримуєтеся 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 16)

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 17-18

Тема 9. Персональний та організаційний бренд і комунікативні технології його побудови

Питання для усного опитування та дискусії

1. Особистий бренд.
2. Складові особистого бренду.
3. Брендінг: 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 17).

Виконання студентами письмового завдання з питань теми заняття (семінарське заняття 18).

Розгляд практичних та ситуаційних завдань

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 публічного 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?

Ситуаційне завдання 5.

Ви – представник місцевого органу влади, і у Вашому місті планується реформа транспортної системи. Громада розділилася на тих, хто підтримує реформу, і тих, хто категорично проти, вважаючи її незручною та непотрібною. Ваше завдання – побудувати комунікацію, яка допоможе пояснити переваги реформи та залучити якомога більше мешканців до підтримки змін.

Альтернативні варіанти дій:

1. Організувати серію громадських слухань для обговорення реформи з представниками влади, експертами з транспорту та місцевими мешканцями, пояснюючи покроково, як працюватиме нова система.

2. Запустити інформацію у соцмережах та на місцевих медіа, де докладно описати кожен етап, її переваги для мешканців та екологічні аспекти.

3. Створити інтерактивний веб-сайт або додаток із детальними схемами нової транспортної системи та можливістю залишити питання та коментарі, на які відповідають представники міської влади.

Питання: Який підхід оберете і чому? Як можна зміцнити комунікацію за допомогою додаткових технологій?

Ситуаційне завдання 6.

У Вашій громаді відбулися випадки корупції серед деяких місцевих чиновників, що негативно позначилося на репутації у всій адміністрації. Ваше завдання як комунікаційного менеджера – відновити довіру громадян та зберегти імідж органу влади.

Альтернативні варіанти дій:

1. Провести прес-конференцію з лідерами громади та висвітлити, як адміністрація бере участь у розслідуванні інцидентів та боротьбі з корупцією.

2. Створити звіт із детальним описом антикорупційних заходів у вигляді відео та інфографіки, щоб показати прозорість процесів та відкритість до змін.

3. Запровадити громадський наглядовий комітет із регулярним висвітленням його діяльності, залучаючи журналістів та громадських активістів.

Питання: Який метод Ви оберете і чому? Які ключові повідомлення Ви би використовували в комунікаціях для відновлення довіри?

Ситуаційне завдання 7.

Орган місцевого самоврядування, в якому Ви працюєте, хоче залучити громадян до проєктів бюджету участі. Проте мешканці поки мало поінформовані про цей механізм і не мають досвіду подачі власних ініціатив для участі в бюджетуванні.

Альтернативні варіанти дій:

1. Запустити серію освітніх воркшопів про бюджет участі, де роз'яснювати кроки подачі проєктів та підкреслювати, як вони можуть вплинути на розвиток громади.

2. Використовувати місцеве радіо та телебачення, щоб розповісти про вже реалізовані ініціативи, підкреслюючи значення бюджету участі через реальні приклади.

3. Організувати конкурс на найкращий проєкт серед громадян із нагородженням переможців, що допоможе підвищити інтерес до участі в бюджеті через активне залучення людей.

Питання: Який метод буде ефективнішим для залучення громадян до участі? Які комунікативні засоби дозволять покращити вибраний підхід?

Ситуаційне завдання 8.

Міський департамент освіти вирішує впровадити освітню реформу, спрямовану на оновлення навчальних програм та запровадження нових методик викладання. Серед основних змін: перехід на більш інтерактивні методи навчання, скорочення обсягу домашніх завдань,

акцент на розвиток критичного мислення та проектну роботу, а також поступове запровадження цифрових технологій у навчальний процес. Передбачається також перерозподіл фінансування для підтримки цих змін і забезпечення нового обладнання для шкіл.

Попри позитивні наміри реформи, серед громадськості з'являється інша думка. Батьки учнів висловлюють стурбованість тим, що скорочення домашніх завдань знижує рівень дисципліни й самостійності дітей. Вчителі занепокоєні, що для впровадження нових методів навчання бракує ресурсів та часу на професійну підготовку. До того ж частина громадян сумнівається в ефективності витрат на цифрові технології в умовах нестачі фінансування на інші потреби. Внаслідок цього з'явилося багато критичних відгуків, які можуть негативно вплинути на загальне сприйняття реформи.

Ваше завдання як комунікаційного менеджера – розробити комунікаційну стратегію, яка допоможе пояснити переваги реформи, відповісти на ключові зауваження та зменшити занепокоєння серед громадськості.

Альтернативні варіанти дій:

1. Організувати серію зустрічей і панельних дискусій у громадах, куди запрошувати батьків, учителів, адміністрацію шкіл та освітніх експертів. На зустрічах фахівці пояснюють сутність і значення реформ, а також відповідають на запитання учасників.

2. Запустити інформаційний портал про реформу з розділами для висвітлення її деталей, розкладів запланованих змін, матеріалів щодо очікуваних переваг та інтерактивного розділу «питання-відповіді», де громадяни можуть подавати запити та отримувати оперативні відповіді від представників місцевого органу влади.

3. Залучити до комунікації освітніх експертів і лідерів громадської думки, які підтримують реформу, і домовитися про публікацію своїх виступів у місцевих медіа та на соціальних платформах. Це може допомогти сформуванню позитивного сприйняття реформ та порушити рівень напруженості.

Питання: Який підхід Ви оберете для побудови ефективної комунікації, зважаючи на потреби та занепокоєння громадян? Які канали зв'язку можна використовувати додатково для досягнення мети?

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, опанувати 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. Роль комунікацій в різних наукових концепціях.
2. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення розкрити роль комунікацій в різних наукових концепціях.

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

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес

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. Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні

Питання для самостійної роботи

1. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики в органах публічного управління.
2. Медіація як складова ефективного комунікативного процесу органів публічного управління.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературу за темою самостійної роботи і на підставі її вивчення охарактеризувати методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики в органах публічного управління.

На підставі опрацьованої літератури розкрити сутність і значення медіації в контексті налагодження і здійснення ефективного комунікаційного процесу органів публічного управління.

Тема 4. Технології та інструменти комунікативного менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Правила підготовки медіазаходів (брифінгів, пресконференцій).
2. Особливості взаємодії мас-медіа та органів державної і місцевої влади.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

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

На підставі опрацьованих літературних джерел визначити особливості взаємодії мас-медіа та органів державної і місцевої влади (доступ до публічної інформації, акредитація журналістів органами влади, етичні засади взаємодії).

Тема 5. Форми і характеристика вербальної комунікації

Питання для самостійної роботи

1. Техніка «малої розмови».
2. Особливості ділового спілкування в органах публічного управління.

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 визначити особливості ділового спілкування в органах публічного управління.

Тема 6. Невербальні комунікації

Питання для самостійної роботи

1. Мова жестів у різних країнах світу.
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 розкрити мову жестів у різних країнах світу.

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

Тема 7. Труднощі та бар'єри в комунікаціях

Питання для самостійної роботи

1. Бар'єри письмових комунікацій і способи їх подолання.
2. Комунікація в публічному управлінні в умовах криз і конфліктів.

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати бар'єри письмових комунікацій і способи їх подолання.

На підставі опрацьованих літературних джерел визначити особливості здійснення ефективних комунікацій в умовах конфлікту.

Тема 8. 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 в органах публічного управління. 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 в органах публічного управління та значення ділового протоколу.

Тема 9. 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 денної форми навчання 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.

Форма контролю – перевірка правильності виконання ІНДЗ із врахуванням самостійності, творчості, правильності оформлення і вмінням захистити результати дослідження. Захист відбувається під час проведення консультацій з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент».

1.5.2. Запропонована тематика рефератів

1. Специфіка формування іміджу органу місцевої влади.
2. Комунікативна компетентність та її ознаки.
3. Корпоративний імідж як складна комунікативна структура.
4. Мистецтво публічного виступу.
5. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.
6. Особливості комунікативного менеджменту в кризових ситуаціях.
7. Використання Інтернет-технологій в комунікативному менеджменті.
8. Корпоративний імідж – необхідна умова ефективної комунікації.
9. Управління діловою репутацією – «білі» та «чорні» технології.
10. Ризики втрати ділової репутації.
11. Методи протидії внутрішнім репутаційним загрозам.
12. Цифрові комунікації в органах публічного управління.
13. Публічні виступи в діяльності сучасного керівника.
14. Методи підвищення ефективності публічних виступів.
15. Мистецтво спілкування з представниками ЗМІ.
16. Особливості публічного виступу перед мікрофоном і телевізійною камерою.
17. Страх публічного виступу та способи його подолання.
18. Техніка рефлексивного слухання.
19. Характеристика основних стилів ділових переговорів: м'якого, принципового і жорсткого.
20. Комунікативні проблеми в сучасних організаціях/органах публічного управління.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового екзамену.

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. Особливості комунікативного менеджменту в сфері публічного управління (органах державної влади, місцевому самоврядуванню).
6. Комунікаційні революції та чинники їх виникнення.
7. Сутність і види комунікацій.
8. Комунікаційний процес: основні елементи, етапи здійснення.
9. Комунікації в публічному управлінні: сутність та різновиди. Функції публічної комунікації.
10. Особливості здійснення комунікаційного процесу в системі публічного управління.
11. Комунікаційні моделі (Г.Д. Лассуелла, Шеннона-Уївера, М. де Фльор).
12. Комунікаційні моделі (Т. Ньюкомба, Р. Якобсона, У. Шрамма і Ч. Осгуда).
13. Типологія комунікаційних мереж, їх переваги та недоліки.
14. Характеристика моделей спілкування (комунікація як акція, комунікація як інтеракція, комунікація як трансакція).
15. Сутність комунікативної політики. Особливості комунікативної політики у публічному управлінні.
16. Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики.
17. Комунікативна стратегія, її складові та види. Зміст процесу розробки комунікативної стратегії.
18. Комунікативна стратегія в публічному управлінні: сутність та виконувані функції. Етапи розробки і реалізації.
19. «Урядові комунікації»: сутність та види.
20. Медіація як складова ефективного комунікативного процесу органів публічного управління.
21. Зв'язки з громадськістю (public relations).
22. Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations).
23. Зв'язки із засобами масової інформації (media relations).
24. Особливості побудови комунікації органів влади із ЗМІ та громадськістю.
25. Сутність вербальної комунікації і чинники її здійснення. Види мовної поведінки.
26. Монолог і діалог (полілог).
27. Уміння слухати і говорити як запорука успішної комунікації.
28. Письмова комунікація: сутність, функції та принципи ефективного здійснення.
29. Ділові листи: сутність, різновиди, особливості складання.
30. Поняття невербального спілкування, значення та складові.
31. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Зовнішній вигляд як засіб невербальної комунікації. Кінетика. Міміка.
32. Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Таксика. Акустика. Проксеміка. Хронеміка.
33. Труднощі комунікації.
34. Помилки в спілкуванні.
35. Фактори, які впливають на розмову.
36. Бар'єри спілкування.
37. Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види, причини виникнення та шляхи розв'язання.
38. Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення.
39. Особливості бесіди по телефону.
40. Особливості проведення наради.

41. Організація ділових прийомів.
42. Організація проведення ділових переговорів.
43. Особистий бренд. Складові особистого бренду.
44. Брендінг: сутність та функції.
45. Структура корпоративного іміджу.
46. Етапи формування і розвитку іміджу організації.
47. Інструментарій формування іміджу.
48. Самопіар. Профіль в соцмережах як спосіб формування іміджу.
49. Портфоліо як спосіб самопрезентації та самопросування.
50. Професійне резюме: сутність, види, порядок складання.

1.6.2. Структура екзаменаційного білета

1. Комунікації в публічному управлінні: сутність та різновиди. Функції публічної комунікації.

2. Етапи формування і розвитку іміджу організації.

3. Оберіть вірну відповідь:

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. Брендінг – це:

а) робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами і т.д.);

б) сфера управління людськими ресурсами, об'єктна сторона якої поширюється й на зовнішнє середовище, і на значну частину внутрішньоорганізаційного простору;

в) діяльність зі створення прихильності до продукту на основі впливу на споживача рекламних повідомлень, товарної марки, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють продукт серед конкурентів;

г) взаємодія із зовнішніми публічними контрагентами організації - PR, media relations, корпоративна репутація й імідж, соціальна відповідальність організації.

5. Корпоративні святкування, нагородження, вшанування з приводу завершення успішних проєктів чи планів є формою прояву такої функції комунікативного менеджменту, як:

- а) інтегруюча;
- б) контакто-встановлююча;
- в) ритуальна;
- г) узгоджувальна.

6. 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.

7. Чутки належать до:

- а) формальних комунікацій;
- б) неформальних комунікацій;
- в) не розглядаються як різновид комунікацій;
- г) комунікацій координаційного характеру.

8. Сутність якої функції іміджу організації полягає у зниженні ризику морального розчарування споживачів у продуктах, послугах, роботах організації?

- а) атрактивна;
- б) психологічна;
- в) підтримуюча;
- г) гарантуюча.

9. Різне тлумачення і розуміння слів, текстів, інтонацій – це:

- а) семантичні бар'єри;
- б) невміння слухати;
- в) бар'єри, обумовлені сприйняттям;
- г) неякісний зворотній зв'язок.

10. Перешкодою на шляху комунікації не вважають:

- а) відсутність реакції на отримане повідомлення;
- б) конфлікт між сферами компетенції відправника і одержувача повідомлення;
- в) різне розуміння змісту інформації відправником та одержувачем;
- г) інформаційний шум.

11. Вербальний канал комунікації реалізується через:

- а) міміку;
- б) передавання мовних повідомлень;
- в) рухи;
- г) сміх, посмішку, плач.

12. Вид комунікацій, призначений для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях) для з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу:

- а) дебати;
- б) торги;
- в) диспут;
- г) спір.

13. Стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуації – це:

- а) помилка;
- б) стереотип;
- в) настанова свідомості;
- г) усе зазначене.

14. Пасивне слухання – це:

- а) людина мовчить і взагалі не реагує на слова співрозмовника;
- б) людина чує лише те, що вона хоче почути;
- в) людина підтримує зоровий контакт зі співрозмовником і за допомогою питань намагається краще зрозуміти зміст сказаного, однак такий слухач звертає увагу лише на вербальну частину повідомлення, ігноруючи при цьому емоційну;
- г) уважне слухання того, що говорить співрозмовник, і адекватне сприйняття цієї інформації.

15. Найпростішим інструментом зв'язків організації з громадськістю через ЗМІ є:

- а) участь у виставках;
- б) виступи керівних осіб організації;
- в) організація дня відкритих дверей;
- г) прес-реліз.

16. До оптичних засобів невербальної комунікації відноситься:

- а) екстралінгвістика;
- б) проксеміка;
- в) праксодика;
- г) кінетика.

17. Декодування – це:

- а) засіб передачі інформації;
- б) перетворення ідей у символ;
- в) перетворення символів у інформацію;
- г) засіб передачі інформації безпосередньо від керівника до підлеглого.

18. До переваг усної комунікації відносять:

- а) швидкість обміну інформацією;
- б) хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту;
- в) простота здійснення комунікації;
- г) усе вищезазначене.

19. Емпатія проявляється в:

- а) увазі до себе та оточення;
- б) увазі до почуттів інших людей;
- в) повазі до себе;
- г) повній відсутності уваги до будь-кого.

20. Діловий етикет – це:

- а) форма ділового звертання та представлення;
- б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
- в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування при вирішенні ділових проблем;
- г) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових стосунків в цілому.

2. Схема нарахування балів

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

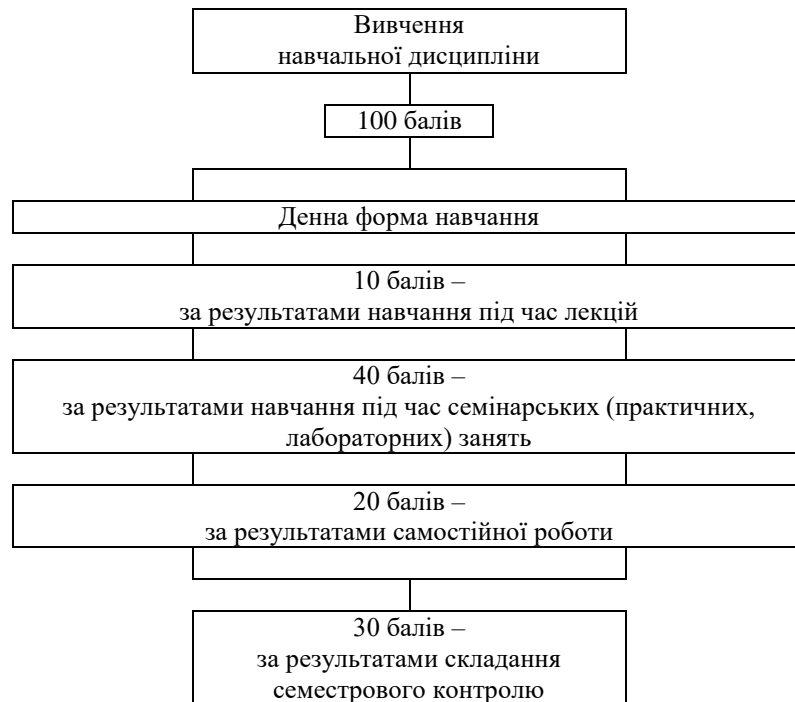


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

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 9 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	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,6	6,7	7,8	8,9	10

2.3.3 навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» передбачено проведення 18 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>).

1.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	9 тем	Номер теми									Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	10
2.	Максимально можлива кількість балів за індивідуальні завдання	10									10
	Усього балів										20

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену 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 екзаменаційного білета, наведено в таблиці:

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета			Разом балів
		1	2	3	
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. Комуникативний 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. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
3. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
4. Комуникативний 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.
5. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
6. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>.
7. Методичні вказівки до курсу «Комуникативний 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. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 38-41.

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. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
4. Жигало Н. Комуникативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 31-45.
5. Комуникативний 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. Комуникативний менеджмент : навч. посібник / С.В. Панченко, О.В. Дикань, О.В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
7. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
8. Методичні вказівки до курсу «Комуникативний 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.
9. Полянська Я.В. Комуникативний процес у системі управління економічними відносинами на місцевому рівні. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/458/374>.
10. Тіхонова Н.О. Комуникативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві: конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2014. С. 6-9.

Тема 3

1. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
2. 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%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%206-17-20.pdf>.
3. Збираник Ю. В. Перспективи розвитку комунікаційної політики у публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/102.pdf.
 4. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). URL: https://economics.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Oksana-V.-Zinovieva-67-80.pdf.
 5. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
 6. Лозовська К.С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/26.pdf>.
 7. Михайлова А. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 93-99. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230202.10.
 8. Методичні вказівки до курсу «Комунікативний менеджмент» для студентів 3, 5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю «Менеджмент» / Укл.: Мягих В.Б., Продайко В.М. Донецьк : ДВНЗ УДХТУ, 2015. 33 с.
 9. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. URL: <https://naub.oa.edu.ua/naukovi-pidhody-do-vyznachennya-sutnos/>.
 10. Павленко Є.М. Підходи до модернізації сучасної моделі комунікативної політики органів публічної влади України. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/7.pdf>.
 11. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/74.pdf.
 12. Стасюк Я.О. Публічна комунікація та її значення у підвищенні ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування : магістерська робота. Полтава, 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12521/3/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA%20%D0%AF.%20%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf>.
 13. CAPACITY DEVELOPMENT TIPS & TRICKS 1.0. Критерії якості для послуг з організаційного розвитку : досвід проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства МАРКЕТПЛЕЙС». Київ, 2019. URL: https://ednannia.ua/images/CD_TipsTricks_1.0.pdf.

Тема 4

1. Відносини з інвесторами (Investor Relations): інструментарій та базові стратегії. URL: <http://groshi-v-kredit.org.ua/vidnosyny-z-investoramy-investor-relations-instrumentarij-ta-bazovi-stratehiji.html>.
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
3. Інвестор-рілешнз. URL: <https://tvir.biographiya.com/investor-rileshnz/>
4. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
5. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Ключан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
6. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
7. Комунікації з інвесторами. URL: https://stud.com.ua/50411/menedzhment/komunikatsiyi_investorami.
8. 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.

9. 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>.
10. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / Упоряд.: Зоя Казанжи. Київ, 2016.
11. Сологуб Д. Зв'язки зі ЗМІ – навіщо будувати відносини зі ЗМІ? URL:
<https://contentwriter.com.ua/media-relations/>

Тема 5

1. Бабинець 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. 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: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
8. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.

Тема 6

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. Ковалинська І.В. Невербальна комунікація. Київ : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.
4. 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.
5. 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.
6. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
7. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Рузакова Г.Г., Залюбівська О.Б. Етика ділових стосунків. URL:
https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/index.html.
8. 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 7

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
3. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
4. Комуникативний 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. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шобаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
6. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.

Тема 8

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
3. Козловцева В. А. Комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2020. 200 с.
4. Комуникативний 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.
5. Комуникативний 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.
6. Комуникативний 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. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шобаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
8. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій / Укладачі: М.П. Попов, О.Л. Тодорова. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2022. 172 с.
9. Нагорічна О. Управлінська комунікація : навч. посібник. Хмельницький : ФОП Стрихар А.М., 2022. 166 с.
10. Професійні комунікації : навчальний посібник для бакалаврів спеціальності 081 «Право» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

Тема 9

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Комуникативний менеджмент : навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
3. Комуникативний 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. Шобаніна, В. П. Клочан, 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. Клочан, 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.
22. Чмига В. О., Руденко О. М., Святненко В. В. Комунікативний процес у місцевому самоврядуванні : навчально-методичний посібник. Київ : НАДУ, 2013. 84 с.
23. CAPACITY DEVELOPMENT TIPS & TRICKS 1.0. Критерії якості для послуг з організаційного розвитку : досвід проекту «Платформа розвитку громадянського суспільства МАРКЕТПЛЕЙС». Київ, 2019. URL: https://ednannia.ua/images/CD_TipsTricks_1.0.pdf.