



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення вченої ради університету
«30» серпня 2024 року,
протокол № 2.

Ректор, голова вченої ради
університету, доктор юридичних наук,
професор

Олег ОМЕЛЬЧУК
«30» серпня 2024 року
м.п.

РОБОЧА ПРОГРАМА
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

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

ПОГОДЖЕНО:

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

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка
«29» серпня 2024 року

_____ Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 4
2. Заплановані результати навчання	– 5
3. Програма навчальної дисципліни	– 7
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 11
4.1. Тематичний план	– 11
4.2. Аудиторні заняття	– 12
4.3. Самостійна робота студентів	– 12
5. Методи навчання та контролю	– 12
6. Схема нарахування балів	– 13
7. Рекомендовані джерела	– 13
7.1. Основні джерела	– 13
7.2. Допоміжні джерела	– 14
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 16

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 28 Публічне управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	– 281 Публічне управління та адміністрування
3. Назва спеціалізації	– не передбачена
4. Назва дисципліни	– Комунікативний менеджмент
5. Тип дисципліни	– обов'язкова
6. Код дисципліни	– ППО 13
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– бакалавр
9. Курс / рік навчання	– третій
10. Семестр	– п'ятий (денна) / шостий (заочна)
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 4,0 / 120
2) денна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	– 54
% від загального обсягу	– 45,00
лекційні заняття (годин)	– 18
% від обсягу аудиторних годин	– 33,33
семінарські заняття (годин)	– 36
% від обсягу аудиторних годин	– 66,67
самостійна робота (годин)	– 66
% від загального обсягу	– 55,00
тижневих годин:	
аудиторних занять	– 3,00
самостійної роботи	– 3,67
3) заочна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	– 12
% від загального обсягу	– 10,00
лекційні заняття (годин)	– 8
% від обсягу аудиторних годин	– 66,67
семінарські заняття (годин)	– 4
% від обсягу аудиторних годин	– 33,33
самостійна робота (годин)	– 108
% від загального обсягу	– 90,00
12. Форма семестрового контролю	– екзамен
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– «Психологія»; «Соціологія»; «Українська мова за професійним

	спрямуванням»; «Іноземна мова за професійним спрямуванням»; «Документаційне забезпечення діяльності органів публічного управління»; «Практика 1»
2) супутні дисципліни	– «Менеджмент в органах публічного управління»
3) наступні дисципліни	– «Конфліктологія»; «Планування управлінської діяльності»; «Самоменеджмент»; «Управління персоналом»; «Етика публічного службовця»; «Психологія управління»; «Зв'язки з громадськістю»; «Суспільні комунікації»; «Практика 2»
14. Мова вивчення дисципліни	– українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності: ЗК 1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями. ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним. ЗК 6. Здатність працювати в команді. ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми. ЗК 9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК 10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. ЗК 12. Навички міжособистісної взаємодії. ЗК 13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності). Спеціальні компетентності: СК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів. СК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів. СК 3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки. СК 4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ. СК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.
Програмні результати	ПР 1. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад

навчання	<p>розвитку суспільства.</p> <p>ПР 2. Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.</p> <p>ПР 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.</p> <p>ПР 11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.</p> <p>ПР 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.</p> <p>ПР 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.</p>
-----------------	--

<i>Після завершення вивчення дисципліни здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:</i>	
<i>1. Знання</i>	
1.1)	відтворювати визначення понятійно-термінологічного апарату комунікативного менеджменту;
1.2)	називати принципи організації ефективного комунікативного процесу в організації;
1.3)	характеризувати комунікаційні моделі;
1.4)	встановлювати зв'язок між вербальною та невербальною складовою комунікації;
1.5)	описувати етапи комунікаційного процесу.
<i>2. Розуміння</i>	
2.1)	пояснювати зміст дефініцій основних термінів, що розкривають суть комунікативного менеджменту;
2.2)	наводити класифікацію комунікацій та комунікативного менеджменту;
2.3)	наводити особливості процесу ділового спілкування;
2.4)	пояснювати комунікаційні моделі, виявляти їх переваги і недоліки;
2.5)	з'ясовувати особливості прикладного застосування комунікативного менеджменту.
<i>3. Застосування знань</i>	
3.1)	скласти прес-реліз;
3.2)	планувати комунікаційну політику;
3.3)	визначати переваги/наслідки побудови персонального бренду;
3.4)	знаходити оптимальні підходи до налагодження ефективних зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організації;
3.5)	враховувати значення невербальної комунікації при організації ділових зустрічей, переговорів та у повсякденній діяльності.
<i>4. Аналіз</i>	
4.1)	аналізувати технології комунікативного менеджменту;
4.2)	порівнювати моделі комунікації;
4.3)	здійснювати розподіл завдань/ролей між виконавцями;

4.4) визначати труднощі і бар'єри в комунікаціях;
4.5) визначати ефективність системи комунікацій організації/установи.
5. Синтез
5.1) узагальнювати сучасні підходи до тлумачення сутності комунікацій, комунікативного менеджменту, комунікаційної політики;
5.2) проектувати комунікативну стратегію організації;
5.3) встановлювати зв'язок між вербальними і невербальними комунікаціями та труднощами й помилками у їх здійсненні;
5.4) розробляти план комунікаційних заходів організації;
5.5) інтегрувати сучасні технології комунікативного менеджменту в діяльність організації/установи.
6. Оцінювання
6.1) оцінювати ефективність комунікаційного процесу;
6.2) аргументувати вибір певного методу вирішення конфліктів при здійсненні комунікацій;
6.3) визначати ефективність вербальної та невербальної складової комунікаційного процесу;
6.4) ідентифікувати чинники здійснення ефективного комунікативного процесу;
6.5) обирати відповідні технології та інструменти комунікативного менеджменту.
7. Створення (творчість)
7.1) створювати відповідні сучасним умовам інформаційно-комунікаційні інструменти взаємодії органів публічного управління та громадськості;
7.2) розробляти дієві інструменти формування і посилення персонального та корпоративного іміджу;
7.3) проектувати системи управління комунікаціями із врахуванням сучасних тенденцій;
7.4) пропонувати нові підходи у реалізації комунікативної стратегії організації;
7.5) пропонувати власні варіанти побудови комунікаційного процесу.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту

Теорія комунікації. Універсальне, соціальне, технічне, біологічне значення комунікації. Комунікологія. Форми комунікативної діяльності (спілкування, управління, наслідування).

Комунікативний менеджмент: сутність і мета. Завдання комунікативного менеджменту. Об'єкти та суб'єкти комунікативного менеджменту.

Комунікативний менеджмент як професійна діяльність. Комунікативний менеджмент як вид спеціального менеджменту.

Традиційні функції комунікативного менеджменту. Спеціалізовані функції комунікативного менеджменту. Функції комунікативного менеджменту за

Васильченком М.І. та Гришком В.В. (спрямовані на розвиток організації в цілому та спрямовані на розвиток персоналу).

Типологія комунікативного менеджменту.

Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.

Особливості комунікативного менеджменту в сфері публічного управління.

Тема 2. Комунікації та комунікаційний процес

Комунікації: сутність і тлумачення з погляду різних наук. Інформація як предмет комунікацій. Різновиди інформації.

Класифікація комунікацій (за віднесенням до кордонів організації, за характером взаємодії, за спрямованістю, за ступенем формалізації, за формою, за переважальною системою кодування ідеї повідомлення).

Комунікаційний процес. Основні елементи комунікаційного процесу (відправник або комунікатор, повідомлення, кодування або кодувальний пристрій, канал, декодування або декодер, перешкоди і бар'єри, одержувач, зворотний зв'язок).

Етапи здійснення комунікаційного процесу (зародження ідеї – вибір каналу передачі – передача повідомлення – декодування (інтерпретація) – зворотний зв'язок).

Особливості здійснення комунікацій та налагодження комунікаційного процесу в системі публічного управління.

Комунікаційні моделі (модель Аристотеля, модель Г. Д. Лассуелла, модель К. Е. Шеннона-У. Уівера, модель М. де Фльор, модель Т. Ньюкомба, модель Р. Якобсона, модель У. Шрамма і Ч. Осгуда).

Тема 3. Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні

Сутність комунікативної політики і підходи до її тлумачення. Мета і завдання комунікативної політики.

Технологія планування, організації та проведення комунікативної політики організації.

Особливості комунікативної політики у публічному управлінні.

Методологічні підходи до формування та реалізації комунікативної політики. Структура і функції відділу з комунікацій.

Комунікативна стратегія: сутність, складові і зміст процесу розробки.

Особливості комунікативної стратегії органів публічного управління. Основні функції комунікативних стратегій органів публічного управління.

Тема 4. Технології та інструменти комунікативного менеджменту

Зв'язки з громадськістю (public relations). Мета та завдання системи PR. Основні та додаткові цілі PR.

Функції PR. Принципи PR.

Види PR («crisis management», «corporate affairs», «imagemaking», «media relations», «public affairs», «investor relations», «public involvement», «employee communications», «special events», «message management»). Система RACE.

Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations). Відмінності між IR та PR. Інструментарій IR. Напрями IR-аналітики.

IR-відділ: структура, функції. Roadshow як спосіб залучення інвесторів.

Зв'язки із засобами масової інформації (media relations). Мета та завдання MR. Інструменти MR.

Тема 5. Форми і характеристика вербальної комунікації

Сутність вербальної комунікації. Правила вербального впливу. Чинники здійснення вербальної комунікації (мовного оформлення, стилю спілкування, обсягу повідомлення, розміщення інформації, адресата.

Види мовної поведінки (внутрішня та зовнішня мова).

Діалог (полілог). Типи діалогу (інформативний, прескриптивний, діалог-обмін думками). Загальні правила діалогу.

Комунікативні максими П. Грайса (максима кооперації, максима кількості, максима якості, максима релевантності, максима способу комунікації).

Закони побудови діалогу за Ю.В. Різдяним (закон часу, закон аудиторії, закон компетентності аудиторії, закон доречності).

Монолог. Класифікація монологів.

Приватні види спілкування (розмова, співбесіда, диспут, дискусія, суперечка).

Уміння слухати і говорити як запорука успішної комунікації. Труднощі ефективного слухання. Зовнішні перешкоди слухання.

Рівні (слухання-співпереживання; чути слова, але не слухати; слухання з тимчасовим відключенням) і види (спрямоване критичне, емпатичне, нереклексивне, активне рефлексивне) слухання.

Письмова комунікація: сутність і необхідність здійснення. Функції письмових повідомлень. Переваги та недоліки письмових комунікацій. Види письмових повідомлень та канали їх передачі. Принципи ефективного здійснення письмових комунікацій.

Ділові листи: сутність і класифікація (повідомні, креативні, корекційні, емотивні)

Тема 6. Невербальні комунікації

Поняття невербального спілкування. Значення невербальної комунікації. Складові невербальної комунікації.

Класифікація та особливості використання невербальних засобів спілкування. Зовнішній вигляд як засіб невербальної комунікації. Кінетика. Міміка. Таксика. Акустика. Проксеміка. Хронеміка.

Тема 7. Труднощі та бар'єри в комунікаціях

Групи помилок в комунікації (відправлення повідомлення, одержання повідомлень, особисті настанови, колективна дія, організація).

Основні причини поганих комунікацій (недостатнє розуміння важливості спілкування, неправильна настанова свідомості, погана побудова самого

повідомлення, слабка пам'ять, невдале формування засобів зворотного зв'язку). Міжособові бар'єри ефективної комунікації.

Помилки в спілкуванні.

Фактори, які впливають на розмову.

Бар'єри спілкування (бар'єр негативних емоцій, бар'єр сприйняття, бар'єр взаєморозуміння, бар'єри темпераменту і характеру).

Конфлікти при здійсненні комунікацій: сутність, види. Причини виникнення конфліктів. Методи вирішення конфліктів (ухилення, згладжування, примус, компроміс). Сітка Томаса-Кілмена.

Тема 8. Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету

Ділові бесіди: сутність та умови успішного проведення. Етапи проведення бесіди.

Особливості бесіди по телефону. Правила ведення розмови. Етичні питання використання мобільних телефонів.

Особливості проведення наради. Ключові вимоги та практичні поради. Причини неефективності нарад.

Організація ділових прийомів. Види ділових прийомів, особливості їх проведення і дотримання етикету.

Організація проведення ділових переговорів. Порядок ведення переговорного процесу. Техніка ведення переговорів. Стратегія ведення переговорів.

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

Персональний бренд: сутність та необхідність побудови. Етапи створення персонального бренду.

Складові персонального бренду (відмінність, значущість, послідовність / компетентність, стандарти, стиль).

Сутність брендингу. Особливості брендингу в системі організаційних комунікацій. Функції корпоративного іміджу. Структура корпоративного іміджу. Етапи процесу формування і розвитку корпоративного іміджу.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. 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	14	1	–	–	–	13
2.	Комунікації та комунікаційний процес	13	2	4	–	–	7	13	1	–	–	–	12
3.	Комунікативна політика та стратегія в публічному управлінні	13	2	4	–	–	7	13	1	1	–	–	11
4.	Технології та інструменти комунікативного менеджменту	13	2	4	–	–	7	13	1	1	–	–	11
5.	Форми і характеристика вербальної комунікації	13	2	4	–	–	7	13	0,5	–	–	–	12,5
6.	Невербальні комунікації	13	2	4	–	–	7	13	0,5	–	–	–	12,5
7.	Труднощі та бар'єри в комунікаціях	13	2	4	–	–	7	13	1	–	–	–	12
8.	Організація ділового спілкування та дотримання ділового етикету	14	2	4	–	–	8	14	1	1	–	–	12
9.	Персональний та організаційний бренд комунікативні технології його побудови	14	2	4	–	–	8	14	1	1	–	–	12
	Всього годин:	120	18	36	–	–	66	120	8	4	–	–	108

4.2. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбаченими тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються в підрозділі 1.2 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань та методичні рекомендації для підготовки до занять визначаються в підрозділі 1.3 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів включає завдання до кожної теми та індивідуальні завдання.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.4 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.3. У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання 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 тощо за тематикою дисципліни).

4.3.4. Тематика індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.5 навчально-методичних матеріалів з дисципліни. Тези готуються на актуальну тему в межах змісту дисципліни.

4.3.5. Індивідуальні завдання /написання тез для участі в конференції / проходження вебінарів, семінарів, курсів в межах неформальної освіти виконуються (відбуваються) в межах часу, визначеного для самостійної роботи студентів, та оцінюються частиною визначених в розділі 6 цієї програми кількості балів, виділених для самостійної роботи.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдова презентація.

На семінарських заняттях застосовуються:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- розгляд та вирішення ситуаційних завдань;
- розгляд виконаних практичних завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

1) усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;

2) усне або письмове (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях;

3) виконання поточних контрольних робіт;

4) захист підготовленого публічного виступу/презентації.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного екзамену.

Структура екзаменаційного білета включає два теоретичних питання та двадцять тестових завдань.

6. Схема нарахування балів

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



Рис. 6.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

7. Рекомендована література

7.1. Основна література

1. Антипцева А. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.

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

3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.

4. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

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

6. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ : Вид-во «Освіта України», 2014. 289 с.

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

8. Нагорічна О. Управлінська комунікація : навч. посібник. Хмельницький : ФОП Стрихар А.М., 2022. 166 с.

7.2. Допоміжна література

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. 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. 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>.

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

5. Збираник Ю. В. Перспективи розвитку комунікаційної політики у публічному управлінні. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/102.pdf.

6. Зінов'єва О. В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Oksana-V.-Zinovieva-67-80.pdf.

7. Інвестор-рілешнз. URL: <https://tvir.biographiya.com/investor-rileshnz/>

8. Козловцева В. А. Комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2020. 200 с.

9. 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.

10. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / О. В. Шибаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.

11. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій. Укладачі: М. П. Попов, О. Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 172 с.

12. 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.

13. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Рузакова Г. Г., Залюбівська О. Б. Етика ділових стосунків. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/index.html.

14. 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>.

15. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>.

16. 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.

17. 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.

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

19. 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>.

20. Полянська Я. В. Комунікативний процес у системі управління економічними відносинами на місцевому рівні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 4(47). С. 131-137. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/458/374>.

21. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / Упоряд.: Зоя Казанжи. Київ, 2016.

22. Професійні комунікації : навчальний посібник для бакалаврів спеціальності 081 «Право» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

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

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

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

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

27. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.7

28. Федоришина Лариса, Герасимчук Лілія. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2(8). С. 189-196. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>.

29. Холод О. М. Комунікаційні технології : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 211 с.

30. Чмига В. О., Руденко О. М., Святненко В. В. Комуникативний процес у місцевому самоврядуванні : навчально-методичний посібник. Київ : НАДУ, 2013. 84 с.

31. 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.

8. 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