

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки
та управління


_____ Андрій КОЦУР
« 31 » _____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора з науково-
педагогічної роботи


_____ Віктор ОСТРОВЕРХОВ
« _____ » _____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

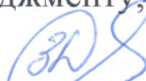
ступінь вищої освіти – молодший бакалавр
галузь знань – 07 Управління та адміністрування
спеціальність – 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг КПІЗ (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік	Екзамен
Денна	1	2	30	30	4	8	48	120	–	2

31.08.2023 

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки молодшого бакалавра галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», ОПП «Менеджмент» затвердженої Вченою радою ЗУНУ, протокол №10 від 23.06.2023 р.

Робочу програму склала доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к.г.н., доцент Зоряна ПУШКАР 

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023р.

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності з менеджменту, протокол № 1 від 31.08.2023р.

Голова групи
забезпечення спеціальності,
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП,
к.е.н., доцент



Ірина ДЕМКІВ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “Комунікативний менеджмент”

1. Опис дисципліни “Комунікативний менеджмент”

Дисципліна «Комунікативний менеджмент»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти чи СВО	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 4	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Менеджмент»	Рік підготовки: Денна – 1 Семестр: Денна – 2
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – молодший бакалавр	Лекції: <i>Денна – 30год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30год.</i>
Загальна кількість годин – 120		Самостійна робота: 48 год. Тренінг – 8 год. Індивідуальна робота – 4 год.
Тижневих годин – 10, з них аудиторних – 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни вивчення дисципліни “Комунікативний менеджмент”

2.1. Мета вивчення дисципліни

Мета навчальної дисципліни є надання майбутнім фахівцям знань про теорію та практику з питань комунікацій в менеджменті, оволодіння практичними навичками організації ділових зустрічей, ведення переговорів, службового спілкування, вмінням формувати імідж ділової людини; формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління комунікаціями на всіх стадіях життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління комунікаціями на всіх стадіях життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

- здатність діяти соціально, відповідально і свідомо;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних дисциплін, зокрема: «Теорія організації», «Менеджмент», «Психологія професійної діяльності», дисципліни блоку «Менеджмент», цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.5. Програмні результати навчання, досягнення яких забезпечує вивчення дисципліни:

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально, та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

3. Програма навчальної дисципліни “Комунікативний менеджмент”

Змістовий модуль 1.

Теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту

Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в менеджменті

Поняття інформації, її суть та значення в процесі менеджменту. Класифікація інформації, що використовується в управлінні. Вимоги до інформації. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту. Носії інформації. Операції та процедури обробки інформації в менеджменті. Поняття та побудова інформаційних систем.

Сутність комунікацій. Комунікаційна мережа. Комунікаційний процес,

його елементи. Модель процесу комунікації. Стадії ефективної комунікації: забезпечення уваги адресата, забезпечення розуміння суті повідомлення, визнання, дія.

Тема 2. Форми та види комунікації в організації

Формальні та неформальні комунікації. Основні завдання та недоліки формальних комунікацій. Горизонтальні комунікації. Діагональні комунікації. Типи комунікаційних ланцюгів, які використовуються в неформальних комунікаціях. Переваги та недоліки письмових комунікацій. Усні комунікації. Вдосконалення письмових й усних комунікацій за допомогою використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікації» Р. Фалмера.

Конкуренція між повідомленнями. Сприйняття повідомлення адресатом. Мова, логіка, абстракція. Статус особи, що надсилає повідомлення. Опір змінам.

Тема 3. Комунікативні стратегії

Загальна характеристика стратегії. П'ять елементів стратегії. Види стратегій. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Стратегія як тактика вибору тактик. Стратегічний сценарій. Параметри стратегічного сценарію. Види стратегічних сценаріїв. Шість принципів постановки цілей. Закони управлінського спілкування. Ділові стратегії управління спілкуванням

Тема 4. Комунікаційна політика організації

Основні елементи забезпечення ефективних комунікацій: джерело, повідомлення, аудиторія, канали комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій.

Вдосконалення організаційних комунікацій. Планування процесу комунікації. Розробка плану комунікацій. Ситуаційні чинники, що впливають на поширення інформації про функціонування та досягнення організації. Цілі комунікації. Аудиторія. Аналіз управлінської ситуації. Відправник повідомлення. Вибір засобу передачі повідомлення. Створення повідомлення.

Тема 5. Невербальна комунікація

Невербальні засоби комунікації. Типологія невербальних засобів комунікації. Організація просторового середовища. Віртуальне спілкування.

Тема 6. Вербальна комунікація

Організація спілкування та взаємодії. Форми та типи взаємодії в діловому спілкуванні. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності.

Тема 7. Діловий стиль і манери спілкування

Стили спілкування. Стили лідерства. Ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний стилі спілкування. Стиль спілкування викладача. Стиль педагогічного спілкування. Моделі спілкування, моделі спілкування викладача. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні. Поняття і причини маніпуляції в діловій комунікації: типологія маніпуляторів і маніпуляцій; способи захисту від маніпуляцій у діловій комунікації; прийоми маніпуляцій. Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами навчально-виховного процесу.

Змістовий модуль 2.

Комунікативна компетентність менеджера

Тема 8. Комунікативна культура

Культура мови і мовлення. Техніка та правила мовлення. Етикет мовленнєвого спілкування. Тональність, як складова мовленнєвого спілкування.

Тема 9. Службове спілкування

Поняття етики та етикету. Службовий етикет. Правило об'єктивності. Увага до фактів. Наказ і прохання. Етика покарання. Принципи покарання. Формула звільнення. Подяка та комплімент. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Правила усного розпорядження. Правила вітань і прощань. Методи комунікативного управлінського впливу.

Тема 10. Конфлікт у комунікації

Суть та види конфліктів. Походження конфліктів. Природа конфлікту. Причини, функції та суб'єкти соціальних конфліктів. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Рушійні сили та мотивація конфлікту. Конфліктна взаємодія. Аналітична схема дослідження конфліктів.

Комунікативні конфлікти та механізм цивілізованого розірвання взаємин. Міжособистий конфлікт. Конфлікт між особою та групою. Конфліктна поведінка. Експресивна поведінка. Типологія конфлікту. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.

Тема 11. Результативний конфлікт

Модель конфлікту як процесу. Предмет конфлікту, фази його розвитку. Наслідки кризових комунікацій. Основні правила протидії виникненню конфлікту. Форми роботи з кризовими комунікаціями. Стили поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна. Управління конфліктною ситуацією. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

Тема 12. Імідж ділової людини

Сутність сприйняття та розуміння людини людиною. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.

Імідж в структурі комунікаційного простору. Типи іміджів. Процес формування іміджмейкера як професіонала. Іміджмейкери керівників, політичних діячів, бізнесменів, поп-зірок. Складові, від яких залежить перехід людини в статус відомої. Поняття корпоративного іміджу, етапи його формування. „Я-концепція” та самооцінка.

Тема 13. Ділова зустріч

Ділова зустріч. Розробка плану проведення ділових зустрічей. Алгоритм проведення ділової зустрічі. Теоретичні підходи до стратегії організації ведення переговорів. Модель тактичного обміну інформацією. Моделі організації переговорного процесу. Основні етапи та ступені переговорів за моделлю У. Мастенбука. Стосунки між сторонами, що переговорюються.

Тема 14. Ділові прийоми

Ділова нарада та організація її проведення. Алгоритм організації ділової наради. Протокол наради. Рекомендації щодо проведення наради. Аналіз результатів проведення ділових переговорів.

Тема 15. Ділові листи

Основні види управлінської документації. Вимоги до оформлення управлінських документів. Реквізити листа та їх оформлення. Різновиди ділового листування. Класифікація листів за функціональними ознаками.

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Комунікативний менеджмент»

				Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота студента	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади комунікативного менеджменту</i>						
Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в управлінні	2	2	1	4	3	Тести, питання, реферати, кейси, завдання
Тема 2. Форми та види комунікації в організації	2	2			4	
Тема 3. Комунікативні стратегії	2	2			4	

Тема 4. Комунікаційна політика організації	2	2	1		3	
Тема 5. Невербальна комунікація	2	2			3	
Тема 6. Вербальна комунікація	2	2			4	
Тема 7. Діловий стиль і манери спілкування	2	2	1	4	4	Тести, питання, реферати, кейси, завдання, опитування
Тема 8. Комунікативна культура	2	2			3	
Тема 9. Службове спілкування	2	2			3	
Тема 10. Конфлікт у комунікації	2	2			3	
Тема 11 Результативний конфлікт	2	2			3	
Тема 12. Імідж ділової людини	2	2	1		3	
Тема 13. Ділова зустріч	2	2			4	
Тема 14 Ділові прийоми	2	2			4	
Тема 15. Ділові листи	2	2			4	
ВСЬОГО	30	30	4	8	48	

5. Тематика практичних занять

Змістовий модуль 1.

Теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту

Практичне заняття № 1

Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в менеджменті

Мета: засвоєння теоретичних підходів до розуміння сутності понять інформації, носії інформації, розкрити особливості її використання та стадії ефективної комунікації

Питання для обговорення

1. Поняття інформації, її суть та значення в процесі менеджменту.

2. Класифікація інформації, що використовується в управлінні. Вимоги до інформації.
3. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту.
4. Носії інформації. Операції та процедури обробки інформації в менеджменті. Поняття та побудова інформаційних систем.
5. Сутність комунікацій. Комунікаційна мережа. Комунікаційний процес, його елементи.
6. Модель процесу комунікації. Стадії ефективної комунікації: забезпечення уваги адресата, забезпечення розуміння суті повідомлення, визнання, дія.
7. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 2

Тема 2. Форми та види комунікації в організації

Мета: ознайомлення студентів з основними каналами і видами інформації, формами і основними способами обміну інформацією в організації, розглянути етикет ділового спілкування

Питання для обговорення

1. Основні канали та види обміну інформацією в організації.
2. Типи структурних схем комунікаційної системи.
3. Форми та основні способи обміну інформацією в організації.
4. Етикет ділового спілкування в організації.
5. Тренінгові вправи та практичні завдання.

Практичне заняття № 3

Тема 3. Комунікативні стратегії

Мета: засвоєння основних видів та елементів стратегій, ознайомлення із стратегічним сценарієм, визначення принципів постановки цілей.

Питання для обговорення

1. Загальна характеристика стратегії. П'ять елементів стратегії.
2. Види стратегій. Ділова стратегія. Функціональна стратегія. Стратегія як тактика вибору тактик.
3. Стратегічний сценарій. Параметри стратегічного сценарію. Види стратегічних сценаріїв.
4. Шість принципів постановки цілей. Ділові стратегії управління спілкуванням.
5. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 4

Тема 4. Комунікаційна політика організації

Мета: засвоєння основних елементів забезпечення ефективних комунікацій, розкриття методів вдосконалення міжособистісних та організаційних

комунікацій, визначення чинників, що впливають на поширення інформації про організацію.

Питання для обговорення

1. Основні елементи забезпечення ефективних комунікацій: джерело, повідомлення, аудиторія, канали комунікацій.
2. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій.
3. Вдосконалення організаційних комунікацій. Планування процесу комунікації. Розробка плану комунікацій.
4. Ситуаційні чинники, що впливають на поширення інформації про функціонування та досягнення організації.
5. Цілі комунікації. Аудиторія. Аналіз управлінської ситуації. Відправник повідомлення. Вибір засобу передачі повідомлення. Створення повідомлення.
6. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 5

Тема 5. Невербальна комунікація

Мета: набуття практичних навичок невербальної комунікації, ознайомлення з типами невербальних засобів та класифікацією засобів спілкування.

Питання для обговорення

1. Невербальні засоби комунікації.
2. Типологія невербальних засобів комунікації.
3. Організація просторового середовища.
4. Віртуальне спілкування.
5. Тренінгові вправи та практичні завдання.

Практичне заняття № 6

Тема 6. Вербальна комунікація

Мета: набуття практичних навичок визначення переваг та недоліків писемної та усної комунікації, правил писемного листування, призначення, написання та використання рекомендаційного листа та складання прес-релізу

Питання для обговорення

1. Організація спілкування та взаємодії.
2. Форми та типи взаємодії в діловому спілкуванні.
3. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності.
4. Слухання в діловій комунікації. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання.
5. Вирішення практичних завдань та управлінських ситуацій.

Змістовий модуль 2.

Комунікативна компетентність менеджера

Практичне заняття № 7

Тема 7. Діловий стиль і манери спілкування

Мета: набуття практичних навичок ділового спілкування, з'ясування правил та факторів, що впливають на спілкування і визначення принципів ділових відносин.

Питання для обговорення

1. Стилі спілкування. Стилі лідерства. Ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний стилі спілкування.
2. Стиль спілкування викладача. Стиль педагогічного спілкування.
3. Моделі спілкування, моделі спілкування викладача. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні.
4. Поняття і причини маніпуляції в діловій комунікації:
 - типологія маніпуляторів і маніпуляцій;
 - способи захисту від маніпуляцій у діловій комунікації;
 - прийоми маніпуляцій.
5. Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами навчально-виховного процесу.
6. Тренінгові вправи та практичні завдання.

Практичне заняття № 8

Тема 8. Комунікативна культура

Мета: набуття практичних навичок культури мови спілкування, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, навчитись як управляти емоціями та уважно слухати в процесі спілкування.

Питання для обговорення

1. Культура мови і мовлення. Техніка та правила мовлення.
2. Етикет мовленнєвого спілкування.
3. Тональність, як складова мовленнєвого спілкування.
4. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 9

Тема 9. Службове спілкування

Мета: набуття практичних навичок щодо етикету службового спілкування, методів комунікативного управлінського впливу.

Питання для обговорення

1. Поняття етики та етикету. Службовий етикет. Правило об'єктивності.
2. Увага до фактів. Наказ і прохання. Етика покарання. Принципи покарання. Формула звільнення. Подяка та комплімент.
3. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.
4. Правила усного розпорядження. Правила вітань і прощань.
5. Методи комунікативного управлінського впливу.
6. Тренінгові вправи та практичні завдання.

Практичне заняття № 10

Тема 10. Конфлікт у комунікації

Мета: засвоєння теоретичних підходів до розуміння сутності понять конфліктів і їх походження, види, причини; навчитись передбачати негативні

наслідки конфліктів.

Питання для обговорення

1. Суть та види конфліктів. Походження конфліктів. Природа конфлікту. Причини, функції та суб'єкти соціальних конфліктів.
2. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Рушійні сили та мотивація конфлікту. Конфліктна взаємодія.
3. Суть та види комунікативних конфліктів.
4. Основні характеристики комунікативних конфліктів.
5. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.
6. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 11

Тема 11. Результативний конфлікт

Мета: розвинути навички довірливого спілкування; активізувати творчий пошук пасток конфлікту щодо їх подолання; вивчити особливості профілактики конфліктів; навчитись розробляти стратегії врегулювання конфлікту, перетворювати конфлікт на результат.

Питання для обговорення

1. Модель конфлікту як процесу. Предмет конфлікту, фази його розвитку.
2. Наслідки кризових комунікацій. Основні правила протидії виникненню конфлікту.
3. Форми роботи з кризовими комунікаціями. Стилi поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна.
4. Управління конфліктною ситуацією. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.
5. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 12

Тема 12. Імідж ділової людини

Мета: набуття практичних навичок правильно сприймати і розуміти співрозмовника, розуміти бар'єри ефективного слухання, знати чинники, що впливають на сприйняття людини людиною

Питання для обговорення

1. Імідж в структурі комунікаційного простору. Типи іміджів.
2. Процес формування іміджмейкера як професіонала.
3. Іміджмейкери керівників, політичних діячів, бізнесменів, поп-зірок.
4. Складові, від яких залежить перехід людини в статус відомої.
5. Поняття корпоративного іміджу, етапи його формування. „Я-концепція” та самооцінка.
6. Вирішення управлінських завдань та ситуацій.

Практичне заняття № 13

Тема 13. Ділова зустріч

Мета: набуття практичних навичок планування, підготовки та організації ділових зустрічей

Питання для обговорення

1. Ділова зустріч. Розробка плану проведення ділових зустрічей. Алгоритм проведення ділової зустрічі.
2. Теоретичні підходи до стратегії організації ведення переговорів. Модель тактичного обміну інформацією.
3. Моделі організації переговорного процесу. Основні етапи та ступені переговорів за моделлю У. Мастенбука.
4. Стосунки між сторонами, що переговорюються.
5. Правила та норми проведення ділових зустрічей.
6. Тренінгові завдання, виконання практичних завдань та розв'язання управлінських ситуацій.

Практичне заняття № 14

Тема 14. Ділові прийоми

Мета: набуття практичних навичок планування, підготовки та організації ділових прийомів

Питання для обговорення

1. Організація і проведення ділових прийомів.
2. Ділова нарада та організація її проведення. Алгоритм організації ділової наради. Протокол наради.
3. Рекомендації щодо проведення наради.
4. Аналіз результатів проведення ділових переговорів.
5. Тренінгові завдання, виконання практичних завдань та розв'язання управлінських ситуацій.

Практичне заняття № 15

Тема 15. Ділові листи

Мета: набуття практичних навичок ділового листування, ознайомлення студентів з вимогами та правилами до листування, реквізитами

Питання для обговорення

1. Основні види управлінської документації.
2. Вимоги до оформлення управлінських документів. Реквізити листа та їх оформлення.
3. Різновиди ділового листування.
4. Класифікація листів за функціональними ознаками.
5. Тренінгові завдання, виконання практичних завдань та розв'язання управлінських ситуацій.

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання (КПІЗ)

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни «Комунікативний менеджмент» виконується самостійно кожним студентом на основі сформованих індивідуальних завдань. КПІЗ охоплює усі основні теми дисципліни «Комунікативний менеджмент».

Метою виконання КПІЗ є оволодіння навичками вирішувати практичні питання комунікативного менеджменту. КПІЗ оформлюється у відповідності з

встановленими вимогами. При виконанні та оформленні КПЗ студент може використовувати комп'ютерну техніку. Кожне КПЗ оцінюється за 100-бальною шкалою, а також визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги залікового кредиту. Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з комунікації менеджера.

Варіанти КПЗ з дисципліни «Комунікативний менеджмент»

1. Комунікація як соціокультурний процес взаємодії людей.
2. Основні характеристики ділової комунікацій у XXI столітті.
3. Структура ділової комунікації.
4. Характеристика основних комунікаційних навичок у діловій комунікації.
5. Культура ділової комунікації.
6. Культура мовлення ділової людини.
7. Вербальна і невербальна інформація в діловій комунікації.
8. Психологічні механізми дії на партнера в діловій комунікації.
9. Соціальний статус і ролевий розподіл позицій у діловій комунікації.
10. Евристичні методи рішення завдань у діловій комунікації.
11. Структура і функції конфліктів у діловій комунікації.
12. Типологія конфліктів.
13. Стили поведінки в конфліктних ситуаціях.
14. Стратегія і тактика конфліктів.
15. Урахування індивідуальних особливостей особи в діловій комунікації.
16. Основні стилі ділової комунікації.
17. Діловий етикет і його вплив на ділову комунікацію.
18. Психологічний клімат трудового колективу: його формування і вплив на ділові відносини.
19. Етика ділової комунікації.
20. Професійна комунікація і її складові.
21. Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця.
22. Бар'єри в комунікації і їх подолання.
23. Особливості ділової комунікації в різних країнах.
24. Просторова і психологічна дистанція між партнерами, необхідність організації простору в діловій комунікації.
25. Підготовка і проведення ділової бесіди.
26. Інтернет як інструмент ділової комунікації.
27. Ділова нарада: підготовка і проведення.
28. Підготовка і проведення ділових переговорів.
29. Документаційне забезпечення ділової комунікації.
30. Імідж ділової людини.
31. Результативність ділових комунікацій.
32. Міжособові комунікації в діловій сфері.
33. Процес комунікацій і ефективність управління.
34. Принципи кодексу ділової комунікації.
35. Цінності і символи в діловій комунікації.
36. Ділові комунікації сучасного підприємства: наука або мистецтво?
37. Ділова комунікація в професійній діяльності.
38. Усна ділова комунікація. Жанри усного ділового спілкування і принципи розгортання.

39. Мистецтво письмової ділової комунікації
40. Промислове шпигунство як незаконний збір комерційної інформації.
41. Базова техніка ділової комунікації. Ведення переговорів.
42. Стереотипи і бар'єри ділового спілкування.
43. Інформаційна і психологічна структура ділової комунікації.
44. Смыслові і психологічні бар'єри комунікації.
45. Жанри ділової комунікації в міжкультурній сфері.
46. Особові ресурси і бар'єри при виступі перед аудиторією.
47. Соціокультурні доміанти комунікації.
48. Internet як етап розвитку маркетингових комунікацій.
49. Аналіз і вдосконалення системи комунікації в організації
50. Змінні комунікаційного процесу.
51. Зовнішні комунікації організації.
52. Маніпулятивні технології в системі масових комунікацій.
53. Документування трудових правовідносин.
54. Проблема захисту комерційної таємниці в умовах інформаційного суспільства.
55. Ділова комунікація в умовах глобалізації.
56. Особливості ділової комунікації в транснаціональних компаніях.
57. Внутрішньофірмова комп'ютерна мережа (Intranet): цілі, структура, функції.
58. Комунікативність як фаховоутворююча компетентність сучасного менеджера.
59. Створення бази для співпраці через переговори.
60. Статус пасивного спостерігача в переговорах.

7. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є одним з основних способів набуття та засвоєння знань з курсу «Комунікативний менеджмент». Студенти повинні самостійно опрацювати як питання курсу, що даються під час лекційних занять, так і питання, на які лекційний час не передбачено або такі, що доцільно поглибити.

Перелік питань визначається викладачем і може змінюватись. Форми звіту студентів за результатами самостійної роботи також визначаються викладачем. Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі колоквиумів, підготовки завдань есе, контрольних робіт, вибіркового опитування на практичних заняттях, які проводяться викладачем за графіком контролю самостійної роботи студентів.

Тематика самостійної роботи студентів

1. Процес та види комунікацій.
2. Труднощі та бар'єри комунікації.
3. Мовна діяльність: значення, зміст, розуміння.
4. Діловий стиль і манери обговорення.
5. Службове спілкування.
6. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.
7. Ведення комерційних переговорів.
8. Організація та проведення ділових зустрічей.

9. Писемні комунікації.
10. Психологічна культура ділової розмови.
11. Види ділового листування.
12. Види прийомів, які існують у міжнародній практиці.
13. Вплив емоцій на хід ділової розмови.
14. Вплив міміки і голосу на ефективність комунікацій.
15. Ділова візитка: правила оформлення.
16. Ділові стратегії управління спілкуванням.
17. Етапи проведення співбесіди при працевлаштуванні.
18. Загальна класифікація листів.
19. Загальні правила ділового листування.
20. Загальні правила для проведення ділових бесід.
21. Загальні правила прощань.
22. Загальноприйняті правила складання ділових листів.
23. Засоби писемної комунікації.
24. Комунікації в організаціях.
25. Культура ведення ділових розмов по телефону.
26. Культура ділового одягу жінки.
27. Культура ділового одягу чоловіка.
28. Культура ділового подарунку.
29. Мова жестів у комунікації.
30. Написання переконуючих листів: цілі переконання.
31. Організація та проведення прийомів з розташуванням.
32. Основні правила вітань.
33. Особливості написання листів, що містять позитивні та нейтральні повідомлення.
34. Оформлення службових документів.
35. Підготовка до переговорів.
36. Порядок ведення переговорного процесу.
37. Правила ведення суперечки.
38. Правила ведення телефонних ділових розмов.
39. Правила ліквідації комунікаційних бар'єрів.
40. Правила написання резюме.
41. Правила оформлення реквізитів листа.
42. Психологічна культура ділової розмови.
43. Реквізити службових документів: склад, зміст та вимоги до розташування.
44. Рекомендації для досягнення ефективного слухання.
45. Рекомендаційний лист: ціль складання.
46. Різновиди бесід.
47. Розвиток писемної комунікації.
48. Службові листи: значення, підготовка і правила написання.
49. Стилі ведення переговорів.
50. Стратегія ведення переговорів.
51. Сутність ділового стилю спілкування.
52. Сутність доповіді та її структура. Правила написання.
53. Сутність комерційних переговорів.
54. Сутність комунікаційного конфлікту.

55.Сутність повідомлення та дії для правильного сприйняття вашого повідомлення.

Загальні вимоги щодо якості завдання есе

Завдання есе є обов'язковою частиною самостійної роботи студента над курсом «Комунікативний менеджмент». Студент зобов'язаний вибирати завдання есе тільки на погоджену з викладачем тему. Завдання есе друкується на білому папері стандартного формату А4 і має бути зшитим.

Після титульного аркуша студент подає детальний план завдання есе, в якому треба виділити вступ, 3–5 питань основного змісту, список використаних джерел.

Обсяг завдання есе визначається вмінням студента стисло і водночас вичерпно розкрити тему: показати актуальність питань, що розглядаються, розкрити його зміст, оцінити його висвітлення в спеціальній літературі та розв'язання на практиці, зробити висновки та обґрунтувати власні пропозиції.

Обов'язкова наявність ілюстрацій: таблиць, схем, графіків, діаграм.

Список використаної літератури (не менше 5–ти джерел) оформляється згідно з діючими правилами.

Тренінг з дисципліни

Трєнінг - це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування (від англ. to train - виховувати, навчати) - комплекс вправ для тренування в чому-небудь. Тренування - система підготовки організму людини з метою пристосування його до підвищених вимог і складних умов роботи й життя.

Порядок проведення тренінгу

1. **Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

2. **Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.

3. **Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

4. **Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Назва тренінгу	Мета тренінгу	К-ть годин
Організація ділових зустрічей, прийомів та нарад	Виробити у студентів практичні навички організувати ділові зустрічі, прийоми, наради та вести належні комунікації на різних рівнях управління, а також отримати необхідні знання та вміння впроваджувати і використовувати моделі комунікацій, компетенцій у різних кадрових ситуаціях.	4

8. Методи навчання

I. Традиційні: лекції; практичні заняття; контроль роботи з теоретичним матеріалом; проведення поточного та підсумкового контролю знань з теоретичного матеріалу; перевірка володіння конкретними навичками в процесі вирішення практичних проблем.

II. Складові підготовки, що активізують пізнавальну діяльність студентів: складання блок-схем або опорного конспекту з тем, що вивчаються; підготовка рефератів; підготовка додаткової інформації з питань тем курсу; моделювання та аналіз конкретних ситуацій взаємодій; рольові ігрові вправи, групова взаємодія.

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- тести;
- поточне опитування;
- модульне тестування та опитування;
- командні проекти;
- реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КППЗ;
- інші види індивідуальних та групових завдань;
- письмова робота;
- екзамен.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Комунікативний менеджмент» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2	Заліковий модуль 3	Екзамен
20%	20%	20%	40%
1. Усне опитування під час заняття, тести, управлінські ситуації (Тема 1-6 по 7 балів = 42 бали). 2. Письмова робота = 58 балів.	1. Опитування під час заняття, тести, управлінські ситуації (7-13 теми по 4 бали = 28 бали, 14-15 по 6 = 12 балів, в сумі = 40 балів). 2. Письмова контрольна робота = 60 балів.	1. Написання КППЗ, яке включає вибір теми, складання плану роботи та написання = 60 балів. 2. Тренінг = 20 балів. 3. Захист КППЗ = 20 балів.	

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачас навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: <i>ZOOM; Google Meet</i>)	1-15
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-15
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: <i>MS Office</i>	1-15
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer, Opera, Google Chrome. Firefox</i>)	1-15

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

- Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/52644/1/2018%20175%D0%9B%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%9A%D0%9C.pdf>
- Бибик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Х.: Фоліо, 2005. 491 с. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн: менеджмент. URL: http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya
- Види комунікацій в організації: теорія організації та організаційна поведінка: менеджмент. URL: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi
- Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.
- Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ : Навчальний посібник. 2017. 312 с.
- Ділове спілкування та культура мовлення. Пентиліук М., Маруніч І., Гайдаєнко І. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.

7. Дороніна М. С., Доронін А.В. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204с.
8. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 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. 92с.URL:
http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12240/1/%D0%9A%D0%9C_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf
10. 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., Хахула Б.В., Биба В.А. Біла Церква, 2019. 73с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/3075/1/komunikatyvnyj_menedzhment.pdf
11. Комунікативний менеджмент. Антипцева А.: навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.
12. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон; пер. з англ. Інна Софієнко. 2-ге вид. К.: Наш формат, 2017. 312 с.
13. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2021. Випуск 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.
14. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання*. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf
15. Криштанович С., Бойко А. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 313-315.
16. Олійник Н. Ю. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.
URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3622/Komunikatyvnyi-menedzhment-navch.posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К. : Кондор, 2003. 218 с.
18. Професійні комунікації: Навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с. URL: https://d7.lutskntu.com.ua/sites/default/files/profesiyni_komunikaciyi_posibnik.pdf

- 19.Пушкар З.М. Методичні рекомендації до виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) з дисципліни «Комунікативний менеджмент». Тернопіль: ЗУНУ, 2022.
- 20.Пушкар З.М. Комунікаційні канали під час військового стану в Україні /З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль. ЗУНУ, 2022. С.159-162.
- 21.Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Теоретичні та практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки : матеріали Всеукр. наук.- практ. конф. Харків: ХНАУ, 2021. 244 с.
- 22.Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9A%D0%9C%202017=%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%9A%D0%90.pdf>
- 23.Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник. ЦУЛ, 2017. 304 с.
- 24.Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки “Менеджмент”, Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 100с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf
- 25.Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій. Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку - 2010». Том17. Філософія і філологія. Одеса, 2010. С. 17-18.
- 26.Шкільняк М.М., Овсянюк – Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022р. 258с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf