


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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

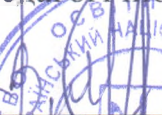
В.о. декана факультету економіки  
та управління

  
\_\_\_\_\_ Андрій КОЦУР  
« 31 » 08 2023 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**


В.о. проректора з науково-педагогічної роботи

  
\_\_\_\_\_ Віктор ОСТРОВЕРХОВ  
« 31 » 08 2023 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор навчально-наукового  
інституту нових освітніх технологій

  
\_\_\_\_\_ Святослав ПИТЕЛЬ  
« 31 » 08 2023 р.




**РОБОЧА ПРОГРАМА**

з дисципліни **«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
ступінь вищої освіти – бакалавр  
галузь знань – 01Освіта/Педагогіка  
спеціальність – 015.39 Професійна освіта (Цифрові технології)  
освітньо-професійна програма – Управління персоналом

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Прак. (год)	ІРС (год)	Тренінг, КППЗ (год)	СРС	Разом (год)	Екзамен
Денна	1	1	30	30	4	8	48	120	Екзамен
Заочна	1	1	8	2	-	-	110	120	Екзамен

31.08.2023  


Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми «Управління персоналом» підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 015.39 Професійна освіта (Цифрові технології) галузі знань 01 Освіта/Педагогіка, затвердженої Вченою радою ЗУНУ, протокол № 10 від 23.06.2023 р.

Робочу програму склала доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, кандидат географічних наук, доцент Зоряна ПУШКАР

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

Завідувач кафедри

Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 015 Професійна освіта, протокол № 1 від 30.08.2023 р.

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

Лілія РЕБУХА

Гарант ОПП  
канд. геог. наук, доцент

Зоряна ПУШКАР

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## “Комунікативний менеджмент”

### 1. Опис дисципліни “Комунікативний менеджмент”

Дисципліна – Комунікативний менеджмент	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 4	Галузь знань – 01 Освіта/Педагогіка	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання - українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність - 015.39 Професійна освіта (Цифрові технології)  Освітньо-професійна програма – Управління персоналом	Рік підготовки: 1 Семестр: 1
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>ДФН – 30 год.</i> <i>ЗФН – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>ДФН – 30 год.</i> <i>ЗФН – 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 120		Самостійна робота : <i>ДФН – 48 год.</i> Тренінг, КПЗ – 8 год. Індивідуальна робота – 4 год. <i>ЗФН – 110 год.</i>
Тижневих годин: денна – 8 год., аудиторних – 4 год.		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 управлінні персоналом, оволодіння практичними навичками організації ділових зустрічей, ведення переговорів, службового спілкування, вмінням формувати імідж ділової людини.

#### 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:**

У процесі викладання навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» основна увага приділяється оволодінню студентами компетентностями, а саме:

ЗК 06. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій

СК 16. Здатність демонструвати лідерські навички, вміння працювати в команді, комунікувати, делегувати повноваження, управляти поведінкою персоналу; осмислювати ситуацію, прогнозувати та моделювання управлінські рішення через розвиток комунікації між суб'єктом PR і громадськістю; використовувати різні PR- технології та організовувати PR – заходи.

### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни**

Вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних дисциплін, зокрема: «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Філософія», цілеспрямованої роботи над вивченням літературних джерел, активної роботи на лекціях і практичних заняттях, систематичної самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

### **2.5. Результати навчання:**

ПР04. Розуміти особливості комунікації, взаємодії та співпраці в міжнародному, культурному та професійному контекстах.

ПР 05. Володіти культурою мовлення, обирати оптимальну комунікаційну стратегію у спілкуванні з групами та окремими особами.

ПР26. Здатність управляти поведінкою персоналу, командою, комунікувати, планувати і розробляти піар кампанії та визначати їх результат, встановлювати зв'язки з необхідними цільовими групами, організовувати різні PR заходи в освітньому середовищі.

## **3. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ “КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ”**

### *Змістовий модуль 1.*

#### *Теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту*

#### **Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в управлінні**

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. Мастенбрука. 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 навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент»**

**ДФН**

				Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота студента	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<b><i>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади комунікативного менеджменту</i></b>						
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			3	
Тема 3. Комунікативні стратегії	2	2			4	

Тема 4. Комунікаційна політика організації	2	2	1		4	
Тема 5. Невербальна комунікація	2	2			4	
Тема 6. Вербальна комунікація	2	2			3	
<b>Змістовий модуль 2. Комунікативна компетентність управлінця</b>						
Тема 7. Діловий стиль і манери спілкування	2	2	1	4	3	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			2	
Тема 12. Імідж ділової людини	2	2	1		3	
Тема 13. Ділова зустріч	2	2			3	
Тема 14 Ділові прийоми	2	2			4	
Тема 15. Ділові листи	2	2			3	
ВСЬОГО	30	30			4	

### ЗФН

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостій на робота	Контрольні заходи
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту</b>				
Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в менеджменті	2	2	8	Есе, опитування, тестування
Тема 2. Форми та види комунікації в організації			7	
Тема 3. Комунікативні стратегії			8	



Тема 4. Комунікаційна політика організації	2		7	
Тема 5. Невербальна комунікація			7	
Тема 6. Вербальна комунікація			7	
<b>Змістовий модуль 2. Комунікативна компетентність менеджера</b>				
Тема 7. Діловий стиль і манери спілкування	2	2	7	Опитування, есе презентація, організація ділової зустрічі, організація наради, тестування
Тема 8. Комунікативна культура			7	
Тема 9. Службове спілкування			7	
Тема 10. Конфлікт у комунікації			7	
Тема 11 Результативний конфлікт			7	
Тема 12. Імідж ділової людини			7	
Тема 13. Ділова зустріч	2		8	
Тема 14 Ділові прийоми			8	
Тема 15. Ділові листи			8	
ВСЬОГО	8	4	110	

## 5. Тематика практичних занять

### Змістовий модуль 1.

#### *Теоретико-методичні засади комунікаційного менеджменту*

### Практичне заняття 1

#### Тема 1. Суть та поняття інформації та комунікацій в управлінні

**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. Стили 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. Мастенбрука.
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**

Комплексне практичне індивідуальне завдання студента (КПЗ) орієнтоване на узагальнення теоретичних знань студентів з дисципліни «Комунікативний менеджмент». Виконання КПЗ є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни.

Мета виконання КПЗ полягає у закріпленні теоретичних і практичних знань студентів, отриманих у процесі вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент», їх поглиблення. Рівень виконання завдання дозволяє визначити і оцінити ступінь засвоєння теоретичного матеріалу студентами, вміння застосовувати його на практиці при розв'язанні певних задач. У процесі виконання КПЗ студенти опановують вміння застосовувати наявні теоретичні знання на практиці, навчаються порівнювати, аналізувати інформацію, здійснювати її систематизацію і узагальнення, робити обґрунтовані висновки і обирати оптимальні варіанти вирішення проблем.

Комплексне практичне індивідуальне завдання з дисципліни «Комунікативний менеджмент» виконується самостійно кожним студентом на основі сформованих завдань, що викладені в методичних рекомендаціях.

### **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.

Тема та зміст самостійної роботи	Форма представлення
<p>Опрацювання лекційного матеріалу, законодавчих та нормативних актів, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації.</p> <p><b>Підготовка есе за тематичними напрямками:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процес та види комунікацій.</li> <li>2. Труднощі та бар'єри комунікації.</li> <li>3. Мовна діяльність: значення, зміст, розуміння.</li> <li>4. Діловий стиль і манери обговорення.</li> <li>5. Службове спілкування.</li> <li>6. Комунікативні конфлікти та їх наслідки.</li> <li>7. Ведення комерційних переговорів.</li> <li>8. Організація та проведення ділових зустрічей.</li> <li>9. Писемні комунікації.</li> <li>10. Психологічна культура ділової розмови.</li> <li>11. Види ділового листування.</li> <li>12. Види прийомів, які існують у міжнародній практиці.</li> <li>13. Вплив емоцій на хід ділової розмови.</li> <li>14. Вплив міміки і голосу на ефективність комунікацій.</li> <li>15. Ділова візитка: правила оформлення.</li> <li>16. Ділові стратегії управління спілкуванням.</li> <li>17. Етапи проведення співбесіди при працевлаштуванні.</li> <li>18. Загальна класифікація листів.</li> <li>19. Загальні правила ділового листування.</li> <li>20. Загальні правила для проведення ділових бесід.</li> <li>21. Загальні правила прощань.</li> <li>22. Загальноприйняті правила складання ділових листів.</li> <li>23. Засоби писемної комунікації.</li> <li>24. Комунікації в організаціях.</li> <li>25. Культура ведення ділових розмов по телефону.</li> <li>26. Культура ділового одягу жінки.</li> <li>27. Культура ділового одягу чоловіка.</li> </ol>	<p>Підготовка есе з проблемних питань</p>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>28. Культура ділового подарунку.</li> <li>29. Мова жестів у комунікації.</li> <li>30. Написання переконуючих листів: цілі переконання.</li> <li>31. Організація та проведення прийомів з розташуванням.</li> <li>32. Основні правила вітань.</li> <li>33. Особливості написання листів, що містять позитивні та нейтральні повідомлення.</li> <li>34. Оформлення службових документів.</li> <li>35. Підготовка до переговорів.</li> <li>36. Порядок ведення переговорного процесу.</li> <li>37. Правила ведення суперечки.</li> <li>38. Правила ведення телефонних ділових розмов.</li> <li>39. Правила ліквідації комунікаційних бар'єрів.</li> <li>40. Правила написання резюме.</li> <li>41. Правила оформлення реквізитів листа.</li> <li>42. Психологічна культура ділової розмови.</li> <li>43. Реквізити службових документів: склад, зміст та вимоги до розташування.</li> <li>44. Рекомендації для досягнення ефективного слухання.</li> <li>45. Рекомендаційний лист: ціль складання.</li> <li>46. Різновиди бесід.</li> <li>47. Розвиток писемної комунікації.</li> <li>48. Службові листи: значення, підготовка і правила написання.</li> <li>49. Стилі ведення переговорів.</li> <li>50. Стратегія ведення переговорів.</li> <li>51. Сутність ділового стилю спілкування.</li> <li>52. Сутність доповіді та її структура. Правила написання.</li> <li>53. Сутність комерційних переговорів.</li> <li>54. Сутність комунікаційного конфлікту.</li> </ul> |  |
|---|--|

### **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.

## **8. Тренінг з дисципліни «Комунікативний менеджмент»**

### *Тематика тренінгу*

1. Форми та види комунікації в організації
2. Комунікативна культура.
3. Уміння працювати в колективі та комунікувати з групою.
4. Розв'язування конфліктних ситуацій.
5. Організація ділових зустрічей, прийомів та нарад.

### *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.

## **9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання**

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

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, есе;
- презентації результатів виконаних завдань;
- оцінювання результатів КППЗ;
- 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, тестування, управлінські ситуації (6 тем по 8 балів = 48 балів). 2. Письмова робота - тах 52 бали.	1. Усне опитування під час заняття, тести, управлінські ситуації (9 тем по 4,5 балів = 40 балів). 2. Письмова робота – тах 60 балів.	1. Виконання завдань під час тренінгу – тах 20 балів. 2. Підготовка КПЗ – тах 50 балів. 3. Захист КПЗ – тах 30 балів.	1. Відповідь на два запитання, Кожне з яких – тах 20 балів, а у підсумку – 40 балів. 2. Завдання – тах 60 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 передбачає 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>

2. Бебик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Х.: Фоліо, 2005. 491 с.
3. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн: менеджмент. URL: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)
4. Види комунікацій в організації: теорія організації та організаційна поведінка: менеджмент. URL: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)
5. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.
6. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ : Навчальний посібник. 2017. 312 с.
7. Ділове спілкування та культура мовлення. Пентилюк М., Маруніч І., Гайдаєнко І. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
8. Дороніна М. С., Доронін А.В. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204с.
9. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
10. 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](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)
11. 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/komunikat\\_yvnyj\\_menedzhment.pdf](https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/3075/1/komunikat_yvnyj_menedzhment.pdf)
12. Комунікативний менеджмент. Антипцева А.: навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.
13. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон; пер. з англ. Інна Софієнко. 2-ге вид. К.: Наш формат, 2017. 312 с.
14. 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>.
15. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf)
16. 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.

17. 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](http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3622/Komunikatyvnyi-menedzhment-navch.posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
18. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К. : Кондор, 2003. 218 с.
19. 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](https://d7.lutskntu.com.ua/sites/default/files/profesiyni_komunikaciyi_posibnik.pdf)
20. Пушкар З.М. Методичні рекомендації до виконання комплексного практичного індивідуального завдання (КПЗ) з дисципліни «Комунікативний менеджмент». Тернопіль: ЗУНУ, 2022.
21. 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.
22. 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.
23. 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>
24. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник. ЦУЛ, 2017. 304 с.
25. 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](http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf)
26. 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». Том 17. Філософія і філологія. Одеса, 2010. С. 17-18.
27. 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](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)