

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного  
господарства та природокористування

Кафедра менеджменту

**06-08-296М**

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання практичних занять і самостійного вивчення  
освітньої компоненти «**Управління комунікаціями**»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійними програмами «**Менеджмент організації і  
адміністрування**» та «**Управління проєктами**»  
спеціальності 073 «**Менеджмент**»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості ННІ  
економіки та менеджменту  
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних занять і самостійного вивчення освітньої компоненти «Управління комунікаціями» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійними програмами «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Судук О. Ю., Щербакова А. С. – Рівне : НУВГП, 2023. – 27 с.

Укладачі: Судук О. Ю., к.с.-г.н., доцент кафедри менеджменту; Щербакова А. С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор, завідувач кафедри менеджменту.

Керівники (гаранти) освітніх програм: к.с.-г.н., доц. Судук О. Ю., к.е.н., доц. Король Б. О.

### Зміст

|  | стор. |
|--|-------|
| Вступ  | 3     |
| Практична робота №1. Комунікація як феномен суспільного життя. Моделі комунікативного процесу              | 6     |
| Практична робота №2. Формування ефективного процесу комунікації в організації                              | 8     |
| Практична робота №3. Комунікативний та етичний аспект спілкування  | 12    |
| Практична робота №4. Вербальна комунікація. Ефективні публічні виступи в діловому спілкуванні              | 19    |
| Практична робота №5. Управління невербальними комунікаціями. Міжкультурний аспект невербальної комунікації | 23    |
| Практична робота №6. Дотримання етики та культури ділових комунікацій                                      | 27    |
| Практична робота №7 Основні комунікаційні бар'єри та управління конфліктами                                | 28    |
| Список рекомендованої літератури   | 40    |

© О. Ю. Судук, 2023

© НУВГП, 2023

## Вступ

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного фахівця таких знань, умінь і навичок, які б давали можливість людині миттєво реагувати на зміни середовища, з одного боку, а з іншого – змогу витримувати морально-психологічний і соціально-культурний натиск соціуму. Вміння управляти комунікаціями є нагальною потребою компетентного фахівця, основою його успішної професійної діяльності, запорукою особистісного зростання.

**Метою** викладання дисципліни «Управління комунікаціями» є надання майбутнім фахівцям знань про теорію та практику результативного управління сферою менеджменту комунікацій, професійного спілкування та вміння ефективно організувати наради, співбесіди, ділові зустрічі й переговори, а також мати достатню кваліфікацію для проектування та розробки нових засобів і методів комунікації на підприємстві.

Основні завдання навчальної дисципліни: є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з питань:

- формування ефективної системи управління комунікаціями в організації;
- обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління комунікаціями;
- виявлення ролі комунікацій в системі менеджменту;
- дослідження особливостей комунікацій в контексті еволюції теорій менеджменту; - вивчення типів та видів комунікацій в організації;
- сутність та зміст службового спілкування;
- застосування сучасних методів при організації та проведенні ділових прийомів в організації;
- стратегія, стилі та ведення ділових переговорів;
- особливості комунікаційного менеджменту і проблеми маніпулювання суспільною свідомістю;
- роль та значення публічних виступів перед аудиторією в сфері бізнесу;
- оцінювання ефективності та результативності методів удосконалення комунікації в організації.

Компетентності, що отримують здобувачі вищої освіти після вивчення дисципліни:

ІК Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

СК 13. Здатність до ефективного сприйняття та впровадження змін на організаційному та індивідуальному рівні.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти отримають наступні результати:

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 16. Вміти адаптуватися до змін та управляти ними на індивідуальному та організаційному рівнях.

## Практична робота №1. Комунікація як феномен суспільного життя. Моделі комунікативного процесу

**Мета завдання:** ознайомлення з основною термінологією та сутністю поняття «комунікація», визначення ролі комунікацій в управлінні організацією.

### План

1. Визначення поняття «комунікація»
2. Основні рівні, на яких здійснюється комунікація.
3. Функції виконують комунікації та їх сутність
4. Типи комунікацій та їх сутність
5. Роль комунікативному підходу в управлінні.
6. У чому полягає комунікативна компетентність сучасного управлінця?
7. Стили комунікацій

**Завдання 1.** Визначення поняття комунікації. Визначте поняття комунікації й основні підходи до нього в суспільстві та бізнесі. Заповніть таблицю в шаблоні.

Таблиця 1

### Сутність поняття «Комунікація»

| Основні підходи | Тлумачення поняття |
|-----------------|--------------------|
|                 |                    |
|                 |                    |

Спробуйте сформулювати власне визначення поняття «комунікація». Я вважаю, що комунікація - це ...

**Завдання 2.** Скласти чек-лист основних комунікативних компетенцій менеджера та обґрунтувати свій вибір, використовуючи знання з раніше вивчених дисциплін та власне бачення того, які комунікативні здібності потрібні управлінцю в умовах невизначеності.

**Завдання 3.** За допомогою тестових завдань перевірити власний рівень комунікабельності. Розробити рекомендації щодо методів, які допоможуть визначити рівень комунікабельності людини. Зробити висновки по роботі.

**Завдання 4.** У таблиці поміщені ключові поняття та їхні визначення. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч

визначення, вказавши потрібний номер.

Таблиця 2

Встановлення відповідності між визначенням і основними термінами

| Поняття                 | № | Визначення  |
|-------------------------|---|---|
| інформація              |   | 1. Процес висвітлення ідеї, яку намагається донести до одержувача джерело в символах, або перетворення ідей в символи                                     |
| канали передачі         |   | Процес, за допомогою якого одержувач перетворює одержані символи в конкретну інформацію шляхом перетворення символів у значення                           |
| відгук                  |   | Комунікації, що здійснюються зверху вниз і знизу вгору.   |
| декодування             |   | . Комунікації, які є у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет                        |
| Зворотний зв'язок       |   | Процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми.  |
| Комунікаційний процес   |   | Сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом  |
| Кодування               |   | Обмін інформацією між двома або більше людьми, основна мета якого полягає в забезпеченні розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. |
| Усні комунікації        |   | Реакція на інформацію, що була прочитана, побачена й почута   |
| Вертикальні комунікації |   | Засоби для передачі сигналів від джерела до одержувача.   |
| Комунікація             |   | Телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо.   |

**Ситуація 1.** На фірмі «Промінвест» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну

інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сурженко, котрий оперував професійними термінами.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над А. Сурженком.
5. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

**Ситуація 2.** На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції ресторанного підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації: - підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів; - скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції.

Сформулюйте висновок, відповідаючи на таке запитання:

1. Яку первинну інформацію варто мати, щоб прийняти правильне рішення на засіданні правління?

## **Практична робота №2**

### **Формування ефективного процесу комунікації в організації**

**Мета заняття:** формування ґрунтовних знань і розгляд практичних питань щодо формування ефективного комунікативного процесу, виявлення основних каналів комунікацій.

#### **План**

1. Суть та складові елементи комунікативних навичок.
2. Комунікативна компетентність та її ознаки.
3. комунікаційний процес і його основні елементи
4. Кодування інформації і які його основні правила

5. Канали комунікації

6. Вибір каналу комунікації

**Завдання 1** У таблиці наведені ключові канали комунікацій сучасної організації. Вам потрібно виявити переваги і недоліки кожного з каналів та зазначити сферу їх можливого використання. Ви можете додати ті канали, які на Ваш погляд пропущені в таблиці, але є важливими в сучасних умовах.

Таблиця 3

Аналіз основних комунікаційних каналів

| Комунікаційний канал  | Переваги | Недоліки | Застосування |
|---|----------|----------|--------------|
| Адресні поштові розсилки: листи та/або листівки                               |          |          |              |
| Електронні розсилки   |          |          |              |
| Розсилки партнерів/ колег   |          |          |              |
| Публічний звіт  |          |          |              |
| Веб-сайт (власний та посилання з Блог інших сайтів)                           |          |          |              |
| Соціальні мережі  |          |          |              |
| Брошури, що розповсюджуються у визначеній місцевості                          |          |          |              |
| Презентації на заходах  |          |          |              |
| Промови та лекції   |          |          |              |
| Різні зустрічі  |          |          |              |
| Внутрішні комунікації зі співробітниками, правлінням та іншими стейкхолдерами |          |          |              |
| Ярмарки (як-то вакансій чи освітніх програм)                                  |          |          |              |
| PowerPoint-презентації для місцевих груп                                      |          |          |              |
| Фандрейзингові заходи   |          |          |              |
| Постери, флаєри, білборди, дошки оголошень                                    |          |          |              |
| Публічні доповіді, презентації досліджень                                     |          |          |              |
| Голосові повідомлення на автовідповідач                                       |          |          |              |
| Опитування  |          |          |              |

**Завдання 2.** Спробуйте самостійно розкрити поняття «говоріння» та проаналізуйте культуру говоріння у різних ситуаціях. Зробіть висновок.

**Завдання 3.** Теоретик менеджменту Л. Фейхтвангер вважав, що «людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістьдесят, щоб навчитися слухати». Чи згодні Ви з цією точкою зору? Чому? Свою відповідь проілюструйте прикладами з повсякденного життя.

**Завдання 4.** Поясніть, чим відрізняється здатність чути від здатності слухати. Аргументуйте свою думку. Охарактеризуйте фактори ефективного слухання та правила культури слухання.

**Завдання 5.** Спробуйте самостійно сформулювати переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передачі інформації. Аргументуйте свою позицію, привівши статистичні дані, результати соціологічних опитувань, особисті спостереження. Відповіді запишіть у таблиці. Зробіть висновок.

Таблиця 4

Аналіз ефективності комунікацій

| Ефективність каналів комунікацій | Для організації | Для керівника | Для працівника |
|----------------------------------|-----------------|---------------|----------------|
| формальні канали                 |                 |               |                |
| Переваги                         | 1               | 1             | 1              |
|                                  | 2               | 2             | 2              |
|                                  | 3               | 3             | 3              |
| Недоліки                         | 1               | 1             | 1              |
|                                  | 2               | 2             | 2              |
|                                  | 3               | 3             | 3              |
| неформальні канали               |                 |               |                |
| Переваги                         | 1               | 1             | 1              |
|                                  | 2               | 2             | 2              |
|                                  | 3               | 3             | 3              |
| Недоліки                         | 1               | 1             | 1              |
|                                  | 2               | 2             | 2              |
|                                  | 3               | 3             | 3              |

**Завдання 6.** Провести тренінгові вправи щодо видів обміну інформації в організації (проведення співбесіди, дискусії, дебатів,

торгів, полеміки, спору та службової бесіди), використовуючи принципи етики ділового спілкування.

**Завдання 7.** У відповідність із обраною Вами системою показників охарактеризуйте моральні еталони, принципи та зразки поведінки в рамках різних форм ділового спілкування (модель Вашої майбутньої організації).

**Завдання 8.** Прокоментуйте наступну ситуацію обміну інформацією і поясніть, чому надіслане повідомлення не досягло своєї мети. «Коли перський цар Дарій I вторгся в Скіфію, він отримав від скіфів дивне повідомлення. На шматку шкіри була зображена миша, жаба, птах і сім стріл. Обміркувавши зміст повідомлення, Дарій I звернувся до своїх воїнів зі словами: «Скіфи повідомляють нам, що вони володіють цією землею (миша) цими річками (жаба), однак вони хотіли б полетіти, як птахи, від нашої потужної армії. Вони готові здатися нам, оскільки бояться відчуті на собі нашу зброю (стріли)». У цю ж ніч скіфи напали на персів і розбили їх вщент. Через деякий час після битви Дарій I дізнався справжній зміст повідомлення: «Перси, якщо ви не можете перетворитися на птахів і відлетіти, якщо ви не можете стати польовими мишами і заховатися в землі і, якщо ви не встигнете перетворитися на жаб, щоб сховатися в болоті, ви будете атаковані нашими стрілами».

**Завдання 9.** Готель «Парадіз» має 23 номери на 46 гостей. Разом із власником готелю у ньому працюють 30 осіб. Декілька років тому про старий занедбаний пансіонат, на базі якого було створено готель, не можна було знайти жодної інформації у довіднику з туризму чи в мережі Інтернет. Сьогодні ж всі знають, що готель «Парадіз» є одним із найкращих закладів розміщення, що надає високий рівень послуг. Незважаючи на те, що ціни в готелі досить високі, у ньому завжди багато постояльців. В середньому готель заповнений протягом року на 80 % - це гарний показник для готельного бізнесу. У своїй роботі власник готелю керується наступними принципами: надавати послуги відповідно встановленого рівня цін; забезпечувати зацікавленість працівників у роботі, яку вони виконують; бути уважним про кожного відвідувача. Для вивчення потреб клієнтів та виявлення існуючих в готелі проблем кожному клієнту пропонують заповнити відповідну анкету, у якій міститься прохання висловити свої враження про готель в цілому, якість організації обслуговування у ньому. Уявіть себе у ролі консультанта і виконайте наступні

завдання. Самостійно складіть перелік питань для анкети. Подумайте, яким чином взагалі можна зацікавити працівників у необхідності підвищення якості обслуговування в готелі «Парадіз». Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 10.** Пам'ятайте, що канал комунікації обирається з урахуванням тієї проблеми, яку потрібно вирішити. Об'єднайтесь в групи і спробуйте методом мозкового штурму визначити свою цільову аудиторію, створити повідомлення та підібрати найбільш ефективні канали комунікації для вирішення наступних проблем:

Проблема №1. Ніхто не знає про нашу нову компанію.

Проблема №2. Лише кілька людей отримують користь від нашої освітньої програми.

Проблема №3. Працівники компанії не знають про цілі подальшого розвитку та основні цінності організації.

Проблема №4. Відвідуваність нашої щорічної професійної конференції скоротилася вдвічі.

Проблема №5. Кількість рекомендацій від професіоналів та відгуків наших клієнтів щодо якості наших послуг значно нижча, ніж має бути.

**Завдання 11.** На фірмі "Агробуд" відбулась конференція за участю менеджерів відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер І. Симонов використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер А. Пономаренко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. Менеджер А. Пономаренко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер І. Симонов, котрий оперував професійними термінами.

У процесі обговорення ситуації в малій групі, дайте відповідь на наступні запитання:

1. Якими каналами інформаційного забезпечення використовували менеджери?

2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.

3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.

4. Обґрунтуйте перевагу менеджера А. Пономаренко над І. Симоновим.

5. Які перешкоди заважали сприйняттю інформації в кожному з випадків?

### **Практична робота №3**

#### **Комунікативний та етичний аспект спілкування**

**Мета заняття:** виявити здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень та здатності обирати відповідний стиль спілкування.

#### **План**

1. Спілкування як важлива соціально-психологічна категорія
2. Характеристика основних стилів спілкування
3. Специфіка та етика ділового спілкування

**Завдання 1.** Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим долларовим мільярдером в історії людства: «Уміння спілкуватися з людьми – це такий самий товар, який можна купити за гроші, як і цукор чи кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі». Як Ви вважаєте, чи можна погодитися з цією точкою зору? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 2.** У наведених нижче ситуаціях необхідно виділити п'ять компонентів комунікативного акту: менеджер туристичної фірми телефонує потенційному клієнту, щоб розповісти про нові туристичні напрями, які будуть користуватися попитом у високий сезон; за розпорядженням директора фірми секретар надсилає по факсу проект комерційного договору потенційним постачальникам будівельних матеріалів.

**Завдання 3.** У наведених нижче ситуаціях необхідно визначити основні види комунікацій, що використовуються (внутрішні / зовнішні; усні / письмові; діалогічні / монологічні; вертикальні / горизонтальні): керівник відомої газовидобувної компанії виступає перед журналістами на прес-конференції із інформацією про ті соціальні проекти, які були реалізовані за підтримки його компанії протягом останнього року у регіоні; представники двох

сільськогосподарських підприємств, які функціонують у різних регіонах, проводять переговори з приводу можливої співпраці; інспектор відділу кадрів ознайомлює працівників підприємства із наказом, у якому визначено порядок роботи у період новорічних свят.

**Завдання 4.** Наведений нижче перелік етапів процесу спілкування необхідно записати у правильній послідовності: Привітання, звертання співрозмовників один до одного. Пошук оптимального способу вирішення проблеми чи завдання. Висування ідей, версій, гіпотез, вирішення проблеми. Активне слухання і обмін інформацією. Постановка питання, проблеми, прохання, висловлювання пропозицій одним із учасників процесу спілкування. Завершення спілкування (побажання успіхів один одному, висловлювання про подальші наміри). Прийняття рішення.

**Завдання 5.** Підготувати презентаційну доповідь на одну із тем:

1. Дайте характеристику ділового спілкування. Різновиди конструктивної комунікативної діяльності. Основні принципи будь-яких ділових відносин.

2. Вимоги як прості імперативи ділового стилю спілкування. Класифікація імперативів ділового стилю спілкування.

3. Спілкування, яке ставить собі за мету конфронтацію. Правила для реалізації переваг у комунікації.

4. Охарактеризуйте фактори, що впливають на спілкування. Словесні привертання уваги. Привертання уваги вимовою. Невербальні сигнали зацікавлення. Психологічні способи привертання уваги.

5. Як створити сприятливий психологічний клімат у спілкуванні? Три закони запам'ятовування.

6. Правила поведінки на неприємні слова. Способи виявлення та нейтралізації з колективу «буяна».

7. Основні бачення у стосунку до запитань. Як навчитися правильно відповідати на поставленні питання? Уміння спілкуватися з маніпуляторами.

8. Розкрийте сутність поняття «емоції». Емоційні бар'єри, які перешкоджають спілкуванню.

9. Що означає боротьба в комунікації? Охарактеризуйте правила 31 спарингу комунікації. Шляхи формалізації спарингу.

## **Практична робота №4**

### **Вербальна комунікація. Ефективні публічні виступи в діловому спілкуванні**

**Мета заняття:** навчитися самоідентифікувати себе, освоїти техніку презентації

#### **План**

1. Способи підвищення рівня харизматичності лідера.
2. Роль психокорекції поведінки в створенні позитивного іміджу керівника-лідера.
3. Лідерство і саморозвиток.
4. Формування креативного лідера.
5. Плануванні реалізації ефективної кар'єри сучасного лідера

**Завдання 1.** Ознайомтеся з чотирма публічними виступами бізнес-лідерів, розміщеним на платформі TED. Ideas Worth Spreading:

•виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти» - Jobs S. How to live before you die [Electronic resource] / Steve Jobs // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: [https://www.ted.com/talks/steve\\_jobs\\_how\\_to\\_live\\_before\\_you\\_die.;](https://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die.;)

•виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття» - Mistry P. The thrilling potential of SixthSense technology [Electronic resource] / Pranav Mistry // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: [http://www.ted.com/talks/pranav\\_mistry\\_the\\_thrilling\\_potential\\_of\\_sixthsense\\_technology.;](http://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology.;)

•виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення» - Gilbert D. Why we make bad decisions [Electronic resource] / Dan Gilbert // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: [https://www.ted.com/playlists/164/how\\_we\\_make\\_choices.](https://www.ted.com/playlists/164/how_we_make_choices.) – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015. Російською мовою: Гилберт Д. Почему мы принимаем плохие решения [Электронный ресурс] / Гилберт Дэн // TED.RUS. Весь TEDtalks на русском языке. – Электронні дані. – Режим доступу: [http://tedrus.com/ted-talksvideo\\_type/den-gilbert-pochemu-myi-prinimaem-plohie-resheniya-tedtalks-na-russkom-yazyike;](http://tedrus.com/ted-talksvideo_type/den-gilbert-pochemu-myi-prinimaem-plohie-resheniya-tedtalks-na-russkom-yazyike;)

•виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?» - Heffernan M. Why it's time to forget the pecking order at work [Electronic resource] / Margaret Heffernan // TED.

Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: [http://www.ted.com/talks/margaret\\_heffernan\\_why\\_it\\_s\\_time\\_to\\_forget\\_the\\_pecking\\_order\\_at\\_work?](http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work?).

Проаналізуйте чотири вищенаведені публічні виступи на предмет їх відповідності основним критеріям (змістовність, ясність і точність, логічність, простота і зрозумілість, багатство мови, емоційність і наочність, жвавість виступу, доречність) до публічного виступу (за шкалою – високий, середній, низький). Аргументуйте свою позицію.

**Завдання 2.** Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів на початку промови (історична подія, цитата, твердження або заява, риторичне запитання тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 5 для обраних виступів.

Таблиця 5

Шаблон для оцінки використаних прийомів на початку промови

| Промова   | Початок публічного виступу | Використаний прийом і його ефективність |
|---|----------------------------|---|
| Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»                                    |                            |   |
| Виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»          |                            |   |
| Виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»                            |                            |   |
| Виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?» |                            |   |

**Завдання 3.** Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів в основній частині промови (питання, метафори, порівняння, гіперболи, повтори, вигуки, "ланцюжок" аргументів - "по-перше, ..., по-друге, ..." тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 6 для обраних виступів.

Таблиця 6

Шаблон для оцінки використаних прийомів в основній частині промови

| Промова   | Основна частина публічного виступу | Використаний прийом в основній частині і його ефективність |
|---|------------------------------------|--|
| Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»                                    |                                    |  |
| Виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»          |                                    |  |
| Виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»                            |                                    |  |
| Виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?» |                                    |  |

**Завдання 4.** Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів при завершенні промови (резюме, висновки, рекомендації, подальші кроки, заклик до дії, повторення початкової думки, жарт, комплімент тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 7 для обраних виступів.

Таблиця 7

Шаблон для оцінки використаних прийомів при завершенні промови

| Промова  | Завершення публічного виступу | Використаний прийом при завершенні публічного виступу і його ефективність |
|--|-------------------------------|---|
| 1  | 2                             | 3   |
| Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти» |                               |   |

продовження таблиці 7

| 1  | 2 | 3 |
|--|---|---|
| Виступ 2: Пранав Містрі<br>«Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»»         |   |   |
| Виступ 3: Ден Гілберт<br>«Чому ми приймаємо погані рішення»                            |   |   |
| Виступ 4: Маргарет Хеффернан<br>«Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?» |   |   |

**Завдання 5** Для будь-якого з вищенаведених публічних виступів складіть презентацію Power Point, дотримуючись принципів та прийомів успішного складання презентацій, на тему: «Використані риторичні закони комунікації при підготовці промови .....» (автор та назва промови). Презентацію загрузити окремим файлом

### **Практична робота №5**

#### **Управління невербальними комунікаціями. Міжкультурний аспект невербальної комунікації**

**Мета заняття:** зрозуміти сутність управління невербальними комунікаціями, вміти читати мімічні коди емоційного стану людини. Володіти техніками рефлексивного слухання.

#### **Питання для обговорення**

1. Національна специфіка використання невербальної комунікації.
2. Мімічні коди емоційного стану людини.
3. Особливості візуального контакту в діловому спілкуванні.
4. Вплив форми столу на ефективність процесу комунікації.
5. Тайм-менеджмент в роботі сучасного керівника.
6. Техніка рефлексивного слухання.

**Завдання 1.** Ірина Столяренко – менеджер по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт». Директор доручив їй знайти нового бухгалтера

у фінансовий відділ. Спочатку Ірина звернулася до головного бухгалтера з проханням скласти заявку на підбір персоналу, у якій мають бути вказані основні компетенції, якими має володіти кандидат на посаду бухгалтера ТОВ «Металопласт». Отримавши всю необхідну інформацію, Ірина зателефонувала всім кандидатам на вакантну посаду, які надіслали резюме на корпоративний e-mail, і запросила їх на співбесіду. Через деякий час було відібрано лише двох кандидатів. Один із них, Максим Зінченко, мав невеликий досвід роботи, але був дійсно зацікавлений у подальшому навчанні, а інший кандидат, Володимир Семененко, навпаки, мав значний досвід роботи у цій сфері, тому його професійні знання можна було б відразу використовувати на благо компанії. Ірина вирішила зупинити свій вибір на більш досвідченому кандидаті, однак поспілкувавшись із його попереднім роботодавцем, почула не досить приємні відгуки про роботу цього працівника. Виявилось, що він постійно запізнювався на роботу, неодноразово допускав помилки у документах. Дізнавшись про це, Ірина вирішила отримати рекомендації і про іншого кандидата на посаду бухгалтера. Зателефонувавши до бухгалтерського відділу ПАТ «Агросвіт», де протягом останніх двох років працював Максим Зінченко, Ірина поспілкувалася з головним бухгалтером, який дуже схвально висловлювався про роботу свого підлеглого. На мить Ірині навіть здалося, немов її намагаються вмовити якомога швидше взяти цю людину на роботу. Допоможіть менеджеру по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт» знайти правильний вихід із ситуації, що склалася.

Як Ви вважаєте, чи завжди можна довіряти поганим і хорошим рекомендаціям?

Чи існують інші способи, як можна перевірити рекомендації кандидата на вакантну посаду з попереднього місця роботи?

Яке рішення має прийняти Ірина? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 2.** Підготуйте письмову роботу на тему «Основні функції спілкування». Наведіть приклади їх реалізації у різних ситуаціях спілкування.

**Завдання 3.** Розгляньте конкретну ситуацію і дайте відповіді на поставлені запитання. Дійові особи: Костянтин Чайченко – власник Інтернет-магазину з продажу книг, комп'ютерних ігор, програмного забезпечення; Олександр Мудров – HR-менеджер інвестиційної

компанії, друг дитинства Костянтина; Інна, Ірина, Оксана – оператори call-центру Інтернет-магазину, власником якого є Костянтин.

Зайшовши в кафе, Олександр відразу помітив товариша, який сидить за одним із найбільш віддалених столиком. Цього разу друг був надто похмурий. Підійшовши ближче, Олександр сів навпроти, замовив собі чашечку кави і просто запропонував: Можеш скаржитися, я тебе уважно слухаю! Костянтин підняв на приятеля сумний погляд і байдуже махнув рукою: Та ... Нічого хорошого. Ні вже, раз зіпсував мені настрої своїм похмурим обличчям, розповідай. Ну ... З бізнесом проблеми. Зрозуміло? Які проблеми? - уточнив Олександр, зробивши ковток гарячої кави. Бізнес є, а грошей немає! Друже, ти ж розумна людина! Скажи, що не так з моїм магазином? Знаєш, скільки грошей я вклав в рекламу? Чи багато популярних сайтів тобі відомо, де б не з'являвся мій банер? Здогадуєшся ти, скільки грошей я вклав в контекстну рекламу та в пошукову оптимізацію? А якось простіше все це можеш пояснити? Можу. Якщо людина шукає через будь-яку пошукову систему онлайн-магазин такого типу, як є у мене, посилання на мій сайт буде з'являтися у списку одним із перших. Це і є запорука успіху просування в мережі. Ти не думав про те, щоб замовити аудит ефективності реклами? Вже замовив! Як виявилось, показники web-аналітики чудові. Відвідувачів на сайті чимало, а от з реалізацією продукції – значні проблеми. Півроку минуло з того часу, як магазин відкрився, а ситуація залишається незмінною! Де мені шукати винних? - Винних я пропоную тобі зовсім не шукати, - посміхнувся Олександр. - Давай краще знайдемо причину і усунемо її. Я навіть, здається, знаю, з чого нам потрібно розпочати. Ось як? - Піднявши брови, з сарказмом уточнив Костянтин. – Значить, я, з дипломом швейцарської бізнес-школи, з успішною кар'єрою в міжнародних компаніях, причину виявити не зміг, а ти раз – і все знаєш? Звісно, - підтвердив Олександр і накинув пальто. - Збирайся і поїхали! Куди? Туди, куди телефонують твої клієнти, тобто в твоїй офіс, а саме – в call-центр. Робочий день у співробітників до котрої години? До 21.00 ... Дуже добре. Встигаємо. Почекай! Дай мені хвилинку, я зателефоную дівчатам, щоб вони підготували звіти до мого прибуття. Зазвичай, я лише в суботу буваю в офісі, але якщо вже так ... Ні, в жодному разі! – сказав Олександр. – Твій телефонний дзвінок зіпсує

весь ефект... Ефект зіпсований не був. Те, що Костянтин побачив, переступивши поріг кімнати, в якій сиділи оператори, шокувало його. Інна та Ірина, вмоствившись на зручному диванчику, голосно сміялися, дивлячись в екран монітора – очевидно, стежили за сюжетом смішної комедії. Оксана розмовляла по телефону біля вікна. Хоча до кінця робочого дня залишалось більше години, сумки дівчат були зібрані. У приміщенні відчувався запах лаку для нігтів – мабуть, хтось тільки що освіжив манікюр. Найцікавіше, що трубки з телефонів просто лежали на столах - щоб той, хто телефонував, постійно чув короткі гудки. Як це розуміти?! - запитав Костянтин.

Помітивши начальника, дівчата заметушилися по кімнаті, швидко повернулися на свої робочі місця і кинули трубки на телефони. Два з трьох тут же зателефонували – що не дивно, адже охочих дістати гру або новий фільм для перегляду на вихідних було чимало. Пощастило двом з трьох дівчат – вони тут же схопили трубки і защебетали в них. Інні ж не залишалось нічого, окрім як повернутися до Костянтина. З викликом подивившись на директора, вона зітхнула: Ви мене звільняєте, так?

Побілілий від злості власник магазину хотів було висловити їй все, що накипіло... Як важко йому було в юності самостійно, без сторонньої допомоги, вступити до престижного вищого навчального закладу, вести напівголодне студентське існування і закінчити університет з червоним дипломом. Як складно було відмовляти собі в розвагах, вчитися, не піднімаючи голови... Як непросто було отримати посаду молодшого спеціаліста у філії величезної міжнародної корпорації... Як він іноді шкодує про те, що останні 15 років витратив на кар'єру і отримання бізнес-освіти, замість того щоб задуматися про власну сім'ю. І, нарешті, як він вирішив звільнитися від кайданів найманого працівника, створити власний бізнес, знайшов інвесторів, персонал, запропонував співробітникам хорошу зарплату. І тепер ці миловидні створіння з красивими очима і дзвінками голосами, замість того щоб працювати, шукають спосіб не робити нічого. Відчувши, що друг не на жарт розлютився і може сказати багато зайвого, Олександр схопив його за руку, квапливо попросився з дівчатами і потягнув Костю до виходу, де їх вже чекало таксі. Поки їхали в машині, декілька хвилин мовчали. Паузу порушив Олександр: Я розумію твої почуття, друже, але дозволю собі сказати, що ти сам у всьому винен. Я?! Так і є. Однак з огляду на те, що

управління людьми - це мій хліб і зона моїх інтересів, я можу дати тобі кілька порад. Згоден? Давай... - зітхнув бізнесмен. Чому ти сам ніколи особисто не перевіряв, як працює твій call-центр? Перевіряв, звичайно! Приходить без попередження, не приходив. В офісі бував рідко, це правда, але ж телефонував постійно! На робочий телефон! Вони завжди брали трубку. А на офісних телефонах встановлений автовизначник номера? Звичайно! Саша зареготав: Дивно, і чому ж вони піднімали трубку, коли бачили вивчений на пам'ять номер телефону шефа? Ти повинен був перевіряти роботу call-центру більш уважно. Чув, наприклад, про таку методика, як «таємний покупець»? Звичайно! Ця методика використовується повсюдно - в сфері послуг. Але не в інтернет-магазинах же! Чому? Назви хоч одну причину. Адже в інтернет-магазин не можна зайти, подивитися товари і поспілкуватися з продавцями особисто. Але ж можна зателефонувати, написати в Skype і заповнити форму зворотного зв'язку! Це елементарно ти можеш зробити сам або мене попросити – що тут складного? Тобі навпаки простіше, оскільки немає необхідності купувати спеціальну послугу, як у випадку зі звичайним магазином. Роль «таємного покупця» можеш зіграти ти або будь-хто з твоїх друзів! Просто оформити замовлення і попросити його привезти за певною адресою. Костянтин задумався. Саша продовжив: Ти можеш хоч цілий статок вкласти в цю свою пошукову оптимізацію і рекламу. Тільки за всією цією високо технологічністю важливо не забувати про те, що люди є люди. Уже однієї перевірки достатньо, щоб виявити грубі помилки call-центру: оператори не беруть трубку, по Skype і ICQ ніхто не відповідає, контактна форма залишається без уваги, вони не телефонують клієнтам, не повідомляють про наявність товару. Ось куди йдуть всі гроші на просування і цей... як його ... трафік! Але ж сам поміркуй, якщо неефективно працює call-центр, про решту не може бути й мови. Тобі потрібно проводити перевірки мінімум раз на квартал. А перший час взагалі щотижня – нехай звикають працювати по-новому. Ех, і чого їм не вистачає? - Гірко запитав Костянтин. - Зарплата ж хороша! Я брав середню по ринку і додавав 20% ... Оце так... Працювати тобі ще, друже, і працювати! Виправляти помилки буде складно, але цікаво, а результати приємно тебе порадують.

Питання до ситуації:

Яких управлінських помилок допустив Костянтин Чайченко, власник інтернет-магазину?

Що в системі роботи з персоналом Ви радите виправити, змінити, а що – залишити?

Яких принципів мають дотримуватися працівники call-центру, щоб спілкування з потенційними клієнтами було успішним?

## **Практична робота №6**

### **Дотримання етики та культури ділових комунікацій**

**Мета заняття:** ознайомлення з основними принципами культури ділових комунікацій та невербальної семіотики, набуття навичок застосовувати їх на практиці.

#### **План**

1. Невербальна семіотика: кінесика, такесика, ольфакція, хронеміка, проксеміка.
2. Семантика жестів і поз за А. Пізом.
3. Поняття та одиниці міжкультурної невербальної комунікації. Міжкультурно-комунікативна компетентність.
4. Невербальна комунікація в міжкультурному розрізі.

**Завдання 1.** Складіть професійний етичний кодекс туристичної фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

**Завдання 2.** Ви працюєте у великому рекламному агентстві. У рамках нового рекламного проекту, над яким працює Ваш відділ, Вам доручили підготувати рекламний ролик для нового товару, який щойно з'явився на ринку. Реклама розрахована на 30 секунд ефірного часу. Самостійно оберіть товар, який Ви будете рекламувати, і складіть сценарій майбутнього відеоролика. У сценарії мають бути відображені такі основні моменти: загальний план всього рекламного показу; рекламний текст (розмови, монологи); опис необхідного реквізиту.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до тренінгу «Менеджер із реклами», дотримуючись наступних рекомендацій: складіть усну розповідь про себе; знайдіть відомості про професію «менеджер із реклами»; подумайте, що собою являє комунікативна компетентність;

визначте, яким чином Ви будете утримувати увагу потенційних роботодавців.

**Завдання 4.** Складіть власне резюме, використовуючи будь-який зразок із мережі Інтернет. Порівняйте Ваше резюме із тими кваліфікаційними вимогами, які сьогодні висувають роботодавці до працівників обраної Вами сфери діяльності. Цю інформацію можна знайти на одному із відомих сайтів пошуку роботи в Україні. Над розвитком яких професійних вмінь і навичок Ви хотіли б працювати протягом найближчого року?

**Завдання 5.** Складіть прес-реліз одного із загальноміських заходів, ініціатором проведення якого виступила Ваша фірма.

**Завдання 6.** Знайдіть в мережі Інтернет декілька останніх публікацій про діяльність американської публічної транснаціональної корпорації Google, заснованої у 1998 р. Дайте письмову відповідь на наступні питання: Як Ви вважаєте, який тип організаційної культури сьогодні притаманний цій компанії? Назвіть основні цінності, які є найважливішими для Google. Який стиль управління використовується в цій організації?

**Завдання 7.** Нижче наведено низку принципів, які є базовими для організаційної культури багатьох відомих компаній. Спробуйте навести конкретні приклади, щоб пояснити, яким чином ці принципи реалізуються на практиці: «відносини в колективі мають бути теплими, як у великій родині»; «гарний продавець може продати що завгодно»; «клієнти повинні нам довіряти, як професіоналам». «світ жорстокий і несправедливий, тому потрібно бути сильним»; «кожен повинен займатися своєю справою»;

**Завдання 8.** Запропонуйте PR-захід для підприємства, з діяльністю якого Ви добре знайомі. Складіть план проведення даного заходу і вкажіть орієнтовний склад учасників. Підготуйте прес-реліз PR-заходу (обсяг – не більше 1 сторінки формату А4). Рекомендовану структуру прес-релізу наведено нижче: дата проведення заходу; коротка анотація; основний текст; довідкова інформація; контактні дані. Визначте перелік тих організацій, в які доцільно надіслати підготовлений Вами прес-реліз. Обґрунтуйте свій вибір.

## Практична робота №7

### Основні комунікаційні бар'єри та управління конфліктами

**Мета заняття:** ознайомити студентів з основними поняттями управління конфліктами, виявляти деструктивні конфлікти та їх попереджати

#### План

1. Яким чином співвідносяться поняття «комунікаційні бар'єри» та «конфлікти»?
2. Які основні причини конфліктів в ділових комунікаціях?
3. Які сигнали дозволяють помітити, що в колективі назріває конфлікт?
4. Чим відрізняються конструктивні і деструктивні конфлікти?
5. Яким чином можна попередити конфліктні ситуації в командній роботі?

**Завдання 1.** З метою уникнення конфліктної ситуації в командній роботі, для кожної з наведених фраз застосуйте формулу зміни "Ти - повідомлення" на "Я - висловлювання": Ти дуже мене розчарував!

1. Ти постійно залишаєш папери на моєму столі!
2. Ти постійно займаєш робочий телефон для вирішення особистих питань!
3. Ти завжди на мене кричиш!
4. Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину!
5. Ти ніколи не виконуєш свої обов'язки, я мушу все робити замість тебе!
6. Ти завжди без дозволу береш моє приладдя!
7. Ти нікого не бачиш навколо, окрім себе!

Для виконання завдання скористайтеся нижче наведеними прикладами.

Приклад 1 "Ти - повідомлення": Ви завжди без дозволу берете журнали з мого столу. "Я-висловлювання": Коли з мого столу без дозволу беруть речі, а саме журнали, мені неприємно. Можливо, я хочу з ними попрацювати найближчим часом. Я не проти, щоб ви брали журнали, але попередньо спитайте у мене, чи можна це зробити.

Приклад 2 «ТИ-повідомлення»: Ти мене постійно перебиваєш і ніколи не даєш можливості висловитися. «Я-висловлювання»: Мені важко підтримувати розмову, коли мене перебивають.

**Завдання 2.** Знайдіть реальні приклади ситуацій ефективною та невдалою командною комунікацією за даними мережі Інтернет, соціальних мереж, друкованих ЗМІ, виступів на Ted.com. Проаналізуйте основні фактори успіху та невдач, а також поясніть роль лідера та членів команди у їх досягненні. Результати оформіть у вигляді презентації (відео, аудіо подкасту і т.і).

**Ситуація 1.** Вас призначено керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте що люди в проекті не зацікавлені. Яким чином Ви пропонуєте налагодити більш ефективну комунікацію в даній ситуації?

**Ситуація 2.** Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь. Чи можна назвати Вашу групу командою? У якому випадку Ваша група діє як команда? Чи є ефективною командна комунікація? Наскільки ефективний розподіл ролей у Вашій групі і як він сприяє чи навпаки заважає комунікації? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

### **Груповий кейс**

Враховуючи важливість комунікацій у формуванні та просуванні бренду у сучасному бізнес-середовищі, розробіть комунікаційну стратегію обраного на власний розсуд Вашою командою підприємства, організації або установи, що функціонує у місті Чернігові або на території Чернігівської області. При цьому основною метою розробленої комунікаційної стратегії має бути формування або розвиток існуючого бренду або ж кардинальна його зміна (ребрендинг).

Це творче завдання, яке повинно сформувати навички групової роботи, ефективною комунікації в групі, спільного генерування та опрацювання ідей. Важливо при виконанні цього групового завдання забезпечити дотримання правил академічної доброчесності та максимальне залучення всіх членів команди до розробки комунікаційної стратегії досліджуваного об'єкта. Пропонується

дотримуватися наступного алгоритму розробки комунікаційної стратегії:

1. Обрати підприємство, організацію або установу, для якої буде розроблятися комунікаційна стратегія з метою просування бренду. Обов'язковою умовою є його місцезнаходження у м. Чернігові або на території Чернігівської області. Коротко обґрунтувати свій вибір.

2. Використовуючи метод СВОТ-аналізу, оцінити існуючий рівень розвитку комунікацій на підприємстві (організації, установі) та зробити висновок, чи відповідає він сучасним комунікаційним трендам і чи сприяє просуванню корпоративного бренду.

3. Визначити цілі даної комунікаційної стратегії та 5 пріоритетних завдань на наступний календарний рік.

4. Визначити цільову аудиторію, на яку має бути спрямована ваша комунікаційна стратегія. Якщо цільових груп декілька, в подальшому необхідно буде розробляти наступні пункти комунікаційної стратегії окремо для різних цільових груп.

5. Створити ключові повідомлення (key messages), емні фрази, які в стислому вигляді пояснюють цільовим аудиторіям «про що» цей бренд, яку користь він несе, яких принципів дотримується і т.д.

6. Проаналізувати існуюче інформаційне поле конкурентів, вивчити їх досвід використання окремих інструментів та каналів комунікації.

7. Обрати найбільш ефективні канали комунікації для формування бренду досліджуваного підприємства (організації, установи) та скласти план основних комунікаційних заходів на 2023 рік (з урахуванням визначених раніше цілей і завдань, цільової аудиторії та сформованих ключових меседжів).

При цьому Ви можете адаптувати до Вашого кейсу PESO-модель і визначити можливі варіанти інтеграції різних комунікаційних каналів та типів медіаконтенту.

8. Зазначити основні індикатори, які будуть свідчити про досягнення запланованих результатів щодо формування або розвитку бренду за допомогою розробленої комунікаційної стратегії. Запропонуйте, як краще здійснювати моніторинг кількісних та якісних індикаторів.

Оформіть розроблену комунікаційну стратегію, передбачивши описову частину в розрізі окремих пунктів (1-8), необхідні схеми, таблиці, малюнки, додатки, список використаних джерел.

## Список рекомендованої літератури

1. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
2. Вікторія КИФЯК Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
3. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації. Конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ». 2021. 80 с.
4. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібн. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.
5. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. К. : "ІНКОС", 2019. 471 с.
6. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
7. Комунікативний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / Укл.: Ремньова Л. М. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 50 с.
8. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями на підприємствах : монографія. Україна, Львів : Галицька видавнича спілка. 2021. 216 с.
9. Вербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн: психологія. URL: [http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya)
10. Вербальна та невербальна комунікація. URL: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya).
11. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)
12. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>