



Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, бізнесу та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

для самостійного (дистанційного) закріплення лекційного матеріалу дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей:
073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»,
051 «Економіка», 071 «Облік і аудит», 072 «Фінанси», 075 «Маркетинг»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Харків
2022

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, бізнесу та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

для самостійного (дистанційного) закріплення лекційного матеріалу
дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей:
073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 051
«Економіка», 071 «Облік і аудит», 072 «Фінанси», 075 «Маркетинг», 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Затверджено:
рішенням Науково-методичної ради ДБТУ
(протокол № 6 від 26.05.2022 р.)

Харків
2022

УДК 658.012.078

Н 16

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адмініструванняПротокол
№ 15 від 18.04.2022 р.

Рецензенти:

Матросова Л. М., професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор;

Онєгіна В. М., завідувач кафедри глобальної економіки факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету, д-р екон. наук, професор.

Н 16

Комуникативний менеджмент : практикум для самостійного(дистанційного) закріплення лекційного матеріалу студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей: 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 051«Економіка», 071 «Облік і аудит», 072 «Фінанси», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. – 97 с.

Практикум для самостійного (дистанційного) закріплення студентами лекційного матеріалу розроблено у відповідності з програмою курсу «Комуникативний менеджмент». Видання містить систему практичних вправ (виробничі ситуації, практичні завдання, ділові ігри, тестові завдання та контролі запитання), що методично формують компетентнісні навички та професійні вміння майбутніх фахівців з вирішення комуникативних операцій в умовах виробництва. Представлений методичний інструментарій дозволяє студентам самостійно опановувати теоретичний матеріал, виконувати індивідуальні вправи, формувати функції автодидактики. За темами курсу запропоновано індивідуальні навчально-дослідні завдання для формування дослідницьких навичок та творчих здібностей майбутніх фахівців. Видання призначене для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей.

УДК 658.012.078

Відповідальний за випуск: Смігунова О.В., завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, канд. екон. наук, доцент.

© В. М. Нагаєв, 2022©
ДБТУ, 2022

ВСТУП

Впровадження у навчальний процес підготовки фахівців економічних спеціальностей дисципліни «Комунікативний менеджмент» покликано збагатити управлінський персонал знаннями про природу комунікацій, навичками ефективного управління комунікаційними процесами в умовах менеджменту організацій, розширити межі застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень та дієвої системи управління комунікативними структурами в організації.

Мета курсу – формування у майбутніх фахівців цілісної і логічно-послідовної системи теоретичних знань і умінь з ефективного управління персоналом на основі формування кадрового потенціалу, здійснення кадрової політики, керівництва людськими ресурсами в умовах функціонування різноманітних організаційно-правових форм господарювання. Виходячи з цього, майбутні фахівці економічних спеціальностей мають бути обізнаними у питаннях управління комунікативними процесами, що вимагає формування у них відповідної системи знань, вмінь і навичок інформаційно-комунікаційних технологій. Такі фахівці повинні знати управлінські аспекти комунікативного менеджменту; методи прийняття управлінських рішень та стилі управління конфліктами; засоби ефективного впливу на підлеглих; форми колективного обговорення та вирішення управлінських проблем; вміти розробляти комунікаційні структури, системи управління публічною інформацією; формувати систему комунікативних процесів у виробничому колективі. Тому дане видання має практичне значення в сучасних умовах підготовки кадрів зазначеної спеціальності.

Практикум побудовано у формі практичних ситуаційних вправ, які розкривають основні положення змісту дисципліни. Студенти мають можливість індивідуально вирішувати практичні завдання та формувати власний професійний досвід вирішення комунікативних питань на прикладі виробничих ситуацій. Зміст практичних завдань висвітлює такі питання: формування інформаційної системи комунікативного менеджменту; практичні засади комунікаційних процесів в організації; прийняття управлінських рішень в умовах організаційних комунікацій; комунікативний менеджмент як основа вирішення управлінських конфліктів; письмова комунікація; речова комунікація, технологія і техніка виступу керівника; процедура

проведення зборів, засідань, нарад; проведення ділових бесід і переговорів; зовнішня комунікація організації; технології управління комунікаціями в системі менеджменту організацій.

У результаті вирішення практичних завдань студенти мають знати: специфіку комунікативної діяльності в сучасних організаціях; закономірності, функції та методи комунікативного менеджменту; принципи побудови ефективної системи комунікацій в організації; суть практичної роботи з управління комунікативними процесами.

По закінченні вивчення практичного курсу студенти повинні уміти: організовувати практичну роботу з управління комунікативними процесами в організації; здійснювати аналіз різноманітних комунікацій; застосовувати сучасні методи комунікативного менеджменту; проводити збори, засідання, наради, ділові бесіди та переговори; організовувати зовнішню комунікацію організації, складати управлінські документи; володіти сучасними інформаційно-комунікативними технологіями; визначати ефективність системи комунікативного менеджменту.

Для повного оволодіння цими знаннями й уміннями, в умовах дистанційного навчання необхідно організувати навчальний процес на основі інтерактивних технологій, які дозволяють студентам більш активно опанувати зміст дисципліни на принципах цифровізації освіти, самостійності та індивідуалізації. Рішення даної проблеми пов'язано з питаннями, що стосуються удосконалення традиційної системи навчання на основі інтерактивних форм організації освітнього процесу в умовах використання педагогічної технології управління навчально-творчою діяльністю студентів. Вона являє собою ефективний механізм функціонуючих умов безперервності розвитку професійно-творчих здібностей студентів, серед яких виділяються: технологічна послідовність вивчення матеріалу, мотиваційні фактори, система зворотного зв'язку, паритетні (суб'єкт-суб'єктні) відносини педагогів і студентів, глибока індивідуалізація їх навчально-творчої діяльності.

Мета даного видання – допомога здобувачам у самостійному засвоєнні теоретичних знань та закріпленні практичних умінь з комунікативного менеджменту на основі навчально-методичної системи організації практичних занять в дистанційній формі з використанням SMART-освітніх комунікативних технологій.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основна форма оволодіння змістом дисципліни – самостійна (дистанційна) поза-аудиторна робота студентів за окремими темами модульних блоків навчальної програми. Для забезпечення надійного інтернет-зв'язку педагоги та студенти здійснюють комунікацію у цифровій платформі «Google Meet», використовуючи різноманітні портали (E:mail, Viber, Telegram та ін.).

Організація самостійної роботи здобувачів починається з ознайомлення ведучим курсу на вступній лекції з навчальною програмою, технологією, методами та засобами навчання і контролю знань. Педагог доводить студентам загальні методичні рекомендації щодо засвоєння змісту дисципліни, презентує навчально-методичну базу для організації процесу самоуправління навчально-творчою діяльністю студентів (навчальна програма, підручники та навчальні посібники, методичні рекомендації, практикуми, електронні засоби дистанційного зв'язку та ін.). При цьому здобувачі, ознайомлюючись з представленими методичними матеріалами, мають можливість самостійно планувати особистісну стратегію самонавчання в умовах дистанційної освіти. У даному випадку педагог виконує функції фасилітації (від англ. *facilitation* - допомога, полегшення, сприяння) - організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, керівником).

Педагогічна фасилітація - специфічний вид педагогічної діяльності, яка має за мету допомагати здобувачу в усвідомленні себе як самоцінності, підтримувати її прагнення до саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення, сприяти її особистісному зростанню, розкриттю здібностей, пізнавальних можливостей, актуалізувати ціннісне ставлення до всесвіту на основі організації допоміжного, гуманістичного, діалогічного, суб'єкт-суб'єктного спілкування, атмосфери безумовного прийняття, розуміння та довіри. Фасилітація відрізняється від простого управління тим, що вона не має директивного характеру. Якщо при традиційних формах управління суб'єкт змушує учасників групи виконувати власні інструкції та розпорядження, то у випадку з фасилітацією її суб'єкт має поєднувати у собі ознаки керівника, лідера та учасника процесу. Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрат

часу та за короткий термін виконати усі заплановані навчальні дії та операції із максимальним залученням учасників процесу.

Особливу увагу приділено методиці проведення практичного заняття в інтерактивній формі. Його особливість полягає у тому, що воно організовується спільно з викладачем і проводиться самими студентами. При цьому слухачі оцінюють свої навчальні дії самостійно, мотивуючи і обґрунтовуючи прийняті рішення. Викладач дає оцінку роботі учасників практичного заняття (ведучого, виступаючих, арбітрів) в кінці заняття при підведенні підсумків. Практичне заняття в інтерактивній формі, передбачає наявність ігрових моментів, що досягається за допомогою створення і підтримки «ігрової настрою». Ігрова ситуація задається ведучим, який повинен мати відповідні здібності організатора і мати лідерські якості. Він повинен творчо спланувати, підготувати і провести практичне заняття (семінар), щоб всього часу інтерес аудиторії не слабшав. Основна частина практичного заняття в інтерактивній формі здійснюється згідно з наступною блок-схемою (рис.1).

У процесі проведення практичного заняття в інтерактивній формі оцінка дій його учасників дається самими студентами а в кінці заняття (при підведенні підсумків) - викладачем. Перш ніж приступити до вивчення тематичних питань дисципліни, необхідно ознайомитися з методичними порадами щодо їх розгляду. Далі слід підібрати відповідну літературу за нижченаведеним списком. Огляд літературних джерел корисно супроводжувати коротким конспектуванням з відповідями на контрольні питання теми. Для більш змістовного засвоєння матеріалу доцільно використовувати тести для самоперевірки знань. Незрозумілі положення, ідеї, думки, які виникають при вивченні теми, студенту необхідно занотовувати окремо, щоб вияснити їх з інших джерел (на лекціях, практичних заняттях, консультаціях під час екзаменаційної сесії). Крім рекомендованої літератури доцільно користуватися й іншими джерелами, включаючи консультації у спеціалістів (керівників підприємств і організацій, державних органів управління, громадських організацій).

Дисципліна «Комунікативний менеджмент» є частиною завершального комплексу формування бакалаврів з економічних спеціальностей, яка вивчається на 3 курсі. За своїм змістом вона виступає як інструмент управління комунікаційними процесами в сучасних умовах господарювання підприємств і організацій.



Рис. 1. Блок-схема проведення практичного заняття в інтерактивній формі

Працюючи над її засвоєнням і одночасно освіжаючи в пам'яті знання по суміжних і попередніх дисциплінах, студенти мають змогу сформуванати комплекс знань, вмінь та навичок у відповідності з моделлю майбутнього фахівця з менеджменту. Для закріплення матеріалу бажано ознайомитися з практичними засадами комунікативного менеджменту того суб'єкта господарювання, де студент проходить практику.

Виконавши зазначену роботу, слід приступити до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (далі ІНДЗ) за відповідним варіантом. Індивідуальне навчально-дослідне завдання необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Комунікативний менеджмент». ІНДЗ дозволяє здобувачам опанувати необхідні практичні навички при вирішенні конкретних практичних завдань, здійснювати саморозвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень. Крім того, самостійне виконання такого дослідницького завдання дозволить заглибитися у зміст дисципліни, виокремити конкретну індивідуальну проблему, провести її дослідження на основі різноманітних літературних джерел, підвищити рівень практичного забезпечення сучасних проблем сучасного комунікативного менеджменту. Під час цієї роботи студент може самостійно проконтролювати себе з приводу якості засвоєння теоретичного курсу, виявити незрозумілі поняття, які потребують уточнення та рівень готовності до екзаменаційної сесії. При цьому суб'єкти освітнього процесу активно використовують електронні джерела інформації та засоби педагогічної взаємодії в умовах дистанційного навчання.

ІНДЗ здобувачі виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу. Виконане ІНДЗ студент надає наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни. Обсяг ІНДЗ : 15-20 сторінок. Структура ІНДЗ: вступ, теоретична частина, аналітична частина, проектна частина, висновки та пропозиції, літературні джерела, додатки.

Після виконання ІНДЗ здобувачі можуть готуватися до іспиту через повторення контрольних запитань за підсумками вивчення навчального курсу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Змістовий модуль 1 «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: з'ясувати місце і роль комунікативного менеджменту в системі підготовки фахівців з економічних спеціальностей; визначити теоретичну і методологічну основу курсу «Комунікативний менеджмент», його зв'язок з іншими навчальними дисциплінами; проаналізувати тенденції розвитку комунікативного менеджменту та опанувати його основні категорії.

Форма проведення – самотестування, онлайн семінар в інтерактивній формі.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На початку заняття студенти проводять самотестування за наведеним нижче тестом. Друга половина заняття проходить у формі онлайн-семінару в інтерактивній формі. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обгрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки у формі «ділової корзини», використовуючи методику «мозкового штурму». По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття.

Тест «ЕФЕКТИВНИЙ КОМУНІКАТОР»

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам доручено керувати великою групою співробітників, які старші Вас за віком. Чого б Ви більше усього побоювалися у цьому комунікаційному процесі:

- а) що можете виявитися менше інформованим у суті справи, ніж вони;
- б) що вас будуть ігнорувати та критикувати прийняті вами рішення;

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як вам би хотілося;

2. *Якщо у процесі обговорення виробничих питань, запропоновані вами ваші ідеї зазнають значної невдачі в колективі, то Ви ...*

а) постараетесь утішитися, зневажаючи цю ситуацію, вважаючи, що вона ситуація є несуттєвою («подумаєш, буває і гірше»);

б) почнете гарячково розмірковувати: «Можливо можна провину звалити на об'єктивні обставини»;

в) проаналізуєте причини невдачі, оцінюючи, у чому ваш особистий прорахунок і як виправити справу;

г) перебуватимете у розпачі, впадете у депресію.

3. *На ваш погляд найкращих результатів досягає той керівник, який у комунікативному процесі:*

а) пильно стежить, щоб усі його підлеглі точно виконували функції та завдання;

б) підключає підлеглих до рішення загальної задачі, керуючись принципом «довіряй, але й перевіряй»;

в) піклується про роботу, але за метушнею справ не забуває про тих, хто її виконує.

4. *Уявіть собі, що ви є керівником якогось підрозділу організації і повинні протягом тижня розробити план визначених робіт. Як Ви організуєте роботу:*

а) складете проект плану самостійно, доповісте про нього керівництву і попросите виправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті з висловлюваних пропозицій, що погоджуються з вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не будете вносити в нього ніяких істотних виправлень, пославши для узгодження у вищу організацію свого заступника або іншого компетентного співробітника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, при цьому будете обґрунтовувати і відстоювати його положення.

5. *Якщо ви повинні прийняти важливе рішення або дати обґрунтований висновок з проблемного питання, то Ви ...*

а) постараетесь зробити це невідкладно і, зробивши, не станете повертатися знову і знову до цієї справи;

б) зробіть це швидко, але потім довго будете перейматися сумнівами: «а чи не краще це було зробити це по-іншому»;

в) постарайтеся не робити ніяких кроків як можна довше.

6. Чи вважаєте Ви, що більшість людей в організації ...

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їх праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

7. Під час загальних зборів Ваша позиція знайшла суттєву критику колективу. Як Ви себе будете вести:

а) не будете піддаватися миттєвій захисній реакції та поспішати з висловлюваннями, а зумієте тверезо зважити усі «за» і «проти»;

б) не спасуєте, а постарайтеся довести перевагу своєї думки;

в) через нестерпний запальний характер не зумієте сховати свою досаду і можливо образитесь і розгніваєтесь;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете вести себе як і раніше.

8. Якими нижче перерахованими якостями і рисами, на вашу думку, повинен володіти сучасний керівник комунікаційного відділу:

а) скромність, товариськість, поблажливість, вразливість, добродушність, повільність, слухняність;

б) наполегливість, енергійність, спритність, вимогливість, рішучість;

в) працьовитість, впевненість у собі, стриманість, старанність, ретельність, логічність.

9. Керівник-комунікатор повинен бути відповідальним:

а) за підтримку гарного настрою у колективі (тоді і з роботою не буде проблем);

б) за відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

10. Хотілося б Вам:

а) щоб інші бачили у вас гарного товариша;

б) щоб ніхто не засумнівався у вашій чесності і рішучості надати допомогу у потрібний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення своїми якостями і досягненнями.

Далі, відповідно до обраних варіантів відповідей на запитання тесту, за нижченаведеним ключем визначите кількість набраних балів. Чим вище сума балів, тим більше у Вас здібностей до ефективної комунікації.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ

Номер запитання	Варіант відповіді	Кількість балів
1	а	0
	б	4
	в	8
2	а	5
	б	0
	в	10
3	а	5
	б	5
	в	5
4	а	5
	б	0
	в	2
5	а	10
	б	5
	у	0
6	а	10
	б	4
	у	0
7	а	10
	б	4
	у	0
8	а	2
	б	6
	в	4
9	а	4
	б	10
10	а	5
	б	10
	в	0

Як видно з таблиці, максимальна кількість балів дорівнює 89. Кожний студент самостійно оцінює власний рейтинг комунікативної ефективності (рівень наближення кількості набраних балів до максимальному результату) за формулою:

$$P = \frac{B}{89} \times 100\%,$$

де P – рейтинг комунікативної ефективності (наближення кількості набраних балів до максимального результату); B - бали, набрані студентом за тестом.

Після цього доцільно проаналізувати власні результати відповідей на всі запитання для того, щоб визначити шляхи удосконалення стилю комунікації, компенсувати слабовиражені риси характеру тощо.

Для перерахування одержаних балів у п'ятибальну оцінку рекомендується скористатися нижченаведеною шкалою.

Оцінка	«5»	«4»	«3»	«2»	«1»
Набрані бали	90-100	75-89	50-74	25-49	0-24

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Спочатку студентам слід з'ясувати призначення комунікативного менеджменту в системі управління, організаціями, підприємствами та державними органами як специфічної функції загального менеджменту; визначити комплекс завдань соціально-психологічного, організаційно-економічного техніко-технологічного характеру, що вирішуються завдяки управлінню окремими об'єктами на макро-, та на мікрорівнях. На цій основі здобувачам пропонується визначити сутність поняття «Комунікативний менеджмент» (професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем).

Студенти повинні розібратися у змістовій основі наступних понять: *спілкування, комунікація, комунікаційна політика, комунікаційна стратегія, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.*

Корисно зіставити сучасний стан комунікативного менеджменту та визначити його місце в теорії і практиці управління організаціями. Здобувачам слід ознайомитися з елементами науки «Комунікативний менеджмент»: предмет, метод, теоретична основа, суб'єкт і об'єкт. *Комунікативний менеджмент* є соціально-економічною наукою, яка вивчає закономірності раціонального управління організаційними комунікаціями, принципи та функції ділових зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, методи та засоби впливу на інформаційну систему, найбільш ефективні інформаційно-комунікативні технології що сприяють підвищенню ефективності комунікативного процесу в організації.

Визначаючи методологічну складову науки, студентам необхідно ознайомитися з поняттями «закономірності» комунікативного менеджменту, довести, що вони носять об'єктивний характер. Далі слід визначити зв'язок закономірностей з науковими *принципами* комунікативного менеджменту, які є історичною категорією і залежать від розвитку продуктивних сил, і виробничих відносин (демократизму, відкритості, гласності, прямого та зворотного зв'язку, скалярного ланцюга, ієрархії, єдиноначальності та ін.). Необхідно розібратися з класифікацією вказаних термінів і на цій основі перейти до визначення цілей і функцій комунікативного менеджменту у практиці організацій.

Завершити вивчення теми необхідно розглядом еволюції управлінської думки, ознайомленням з основними концепціями комунікативного менеджменту: стародавні часи - до 1940 р. (Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, О. Гастев, Г.Зіммель,) і сучасного менеджменту - після 1940 р. у працях Р.Дарендорфа, У. Ешбі, Г. Лассуела, Д. Бреддока, К. Шеннона, У. Уівера, М. Дефлера В. Глушкова та інших вчених).

Питання для повторення та обговорення

1. Мета та завдання дисципліни «Комунікативний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління організаціями.
3. Сутність поняття комунікативний менеджмент.
4. Основні категорії комунікативного менеджменту: інформація, комунікація, спілкування, взаємодія, комунікативні

впливи, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.

5. Теоретична і методологічна основа навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент».

6. Роль комунікативного менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємств і організацій.

7. Взаємозв'язок курсу «Комунікативний менеджмент» з іншими начальними дисциплінами.

8. Комунікативна компетентність менеджера та державного службовця.

9. Комунікативна культура як складова комунікативної компетентності.

10. Об'єктивність характеру комунікативного менеджменту в умовах господарювання суб'єктів підприємницької діяльності.

11. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.

12. Цілі та функції комунікативного менеджменту.

13. Регламентація функцій комунікативного менеджменту.

14. Історія розвитку комунікативного менеджменту.

Тема 2. КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: закріпити теоретичні знання змісту понять: комунікації, інформація, інформаційна система, система комунікативного менеджменту; з'ясувати нормативно-правові аспекти функціонування системи комунікативного менеджменту в організації.

Форма проведення; онлайн семінар в інтерактивній формі; моделювання системи комунікативного менеджменту.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На першому етапі проведення практичного заняття викладачем організується у формі проблемної онлайн наради в інтерактивній формі з попереднім розподілом серед студентів функціональних ролей (ведучий наради; доповідачі; студенти, які готують запитання; критики; арбітри). У ході проведення практичного заняття за допомогою рольового моделювання відбувається активізація процесу закріплення знань і придбання вмінь

проводити організаційні заходи. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». На другому етапі студентам пропонується закріпити теоретичний матеріал у формі самостійної роботи з моделювання системи комунікативного менеджменту. У ході дискусії і колективного обговорення варіантів відповідей під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття арбітражна комісія оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою. Викладач підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Вивчення теми слід розпочати із визначення поняття «комунікації», їх роллю у процесі управління організацією, класифікаційними ознаками та складовими процесами комунікації. Студентам важливо засвоїти поняття «система», як сукупності функціонально взаємопов'язаних елементів; визначити історичний аспект системного підходу, розібратися, який внесок у розвиток теорії систем внесли такі вчені, як О. Богданов, У. Ешбі, В. Глушков та ін. Після цього необхідно визначити зміст та класифікацію поняття «інформація», навести тлумачення споріднених понять: «інформаційна система», «інформаційний ресурс».

Далі потрібно визначитися з параметрами системи (вхід, процесор, регулятор, зовнішнє середовище, вихід, зворотний зв'язок), розібратися з моделлю інформаційної системи, якою є кожна організація. Важливо розібратися з класифікацією систем у залежності від складу, співвідношення елементів, характеру їх взаємодії з навколишнім середовищем тощо. Також потрібно визначити окремі властивості систем: *детермінованість, динамічність, цілісність, емерджентність, надійність, адаптованість* тощо.

Система комунікативного менеджменту організації складається з органічно пов'язаних між собою підсистем: керуючої та керованої (рис. 2.1).

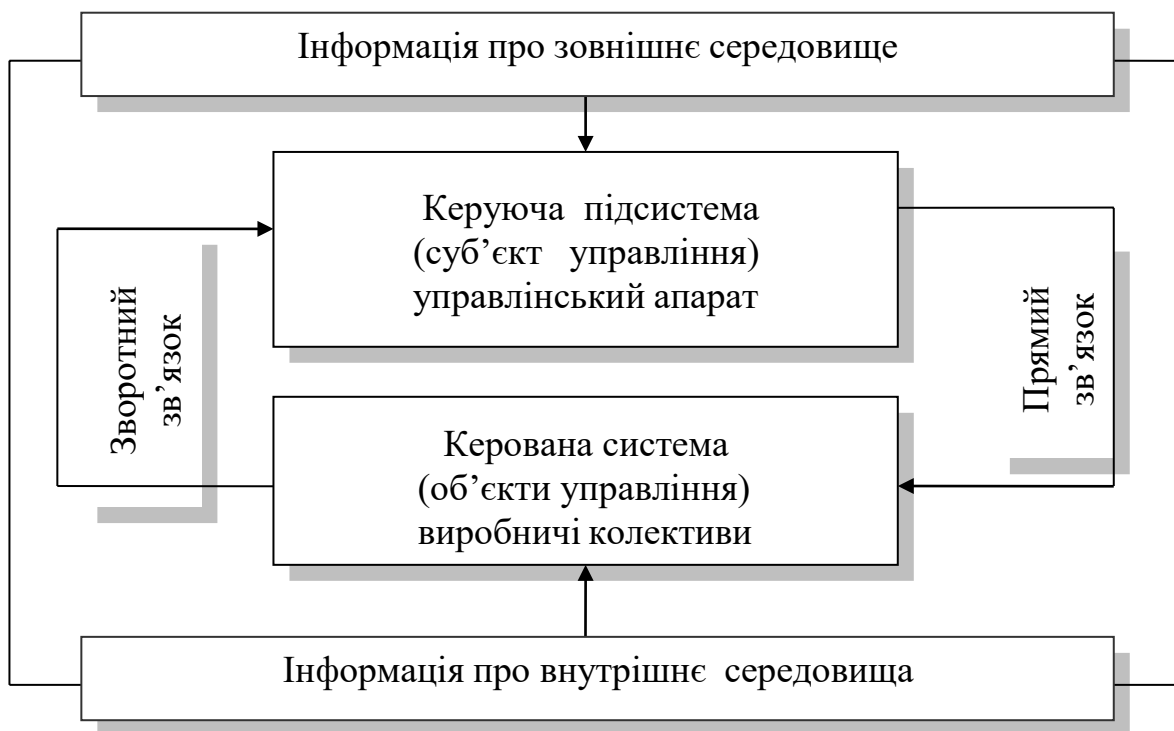


Рис. 2.1. Структура інформаційної системи управління організації

Необхідно з'ясувати, що для ефективного функціонування системи комунікативного менеджменту потрібна регульовальна дія людини. Вплив органів управління, спрямований на підвищення ефективності системи, доцільно проводити шляхом її оптимізації, введення в дію нових або активних елементів, підтримки організаційної стійкості всієї системи та кожного її елемента.

З'ясувавши загальну характеристику комунікацій, слід перейти до вивчення правових аспектів комунікаційної діяльності органів управління. Насамперед, розглянути джерельну та нормативно-правову базу, як основу прийняття управлінських рішень в організації.

Кейс-ситуація
«СКЛАДАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МАТРИЦІ СИСТЕМИ
КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Мета. Закріпити теоретичні знання з функціонального забезпечення системи комунікативного менеджменту організацій; придбати практичні вміння у складанні функціональної матриці управління інформаційною системою підприємства.

Вихідні дані

Пор. №	Функції управління	Структурні підрозділи	Виконавці
1	Розробка інформаційної політики та стратегії підприємства		
2	Загальне керівництво інформаційною системою підприємства		
3	Функціональне управління інформаційно-диспетчерською службою підприємства		
4	Забезпечення надійності каналів отримання зовнішньої інформації		
5	Компьютеризація інформаційних потоків на основі впровадження автоматизованих систем управління (АСУ)		
6	Програмне забезпечення та автоматизація робочих місць спеціалістів (АРМ)		
7	Маркетинг джерел надходження інформаційних ресурсів		
8	Впровадження сучасних інформаційно-цифрових технологій та технічних засобів зв'язку та передачі інформації		
9	Обслуговування та ремонт технічних засобів прийому та передачі інформації		
10	Управління архівною справою		
11	Надходження первинної інформації з виробництва		
12	Управління обліком, аналізом і звітністю інформації		
13	Організація діловодства		
14	Організація документообігу		
15	Диверсифікація методів збору, аналізу та передачі інформації		

16	Організація проведення зборів, засідань, нарад		
17	Розробка регламентів та процедур проведення інформаційно-просвітницьких і організаційних заходів		
18	Передача зовнішньої інформації до структурних підрозділів підприємства		
19	Проведення інформаційно-аналітичних досліджень всередині підприємства		
20	Юридичне обслуговування інформаційного забезпечення діяльності підприємства		

Вступ. Метою системи комунікативного менеджменту є управління всіма ресурсами організації для створення ефективного інформаційного та технічного середовища операційних процесів в організації. Працівники інформаційно-диспетчерської служби (канцелярії, діловодства) повинні добре знати структуру управління, функції інформаційного забезпечення підрозділів і персоналу організації. Вони повинні вміти разом з керівниками і спеціалістами визначати цільові програми системи комунікативного менеджменту, вдосконалювати її функціональні завдання.

Завдання:

1. Складіть функціональну матрицю системи комунікативного менеджменту підприємства в якому ви проходили виробничу практику.

2. Сформулюйте основні напрямки вдосконалення функціональної матриці системи комунікативного менеджменту організації відповідно до сучасних умов цифровізації виробничих процесів.

Питання для повторення та обговорення

1. Інформаційна система менеджменту як основа комунікацій в організації.

2. Інформація як предмет праці в системі менеджменту.

3. Нормативно-правова основа комунікацій в організації.

4. Закон України «Про інформацію».

5. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні».
6. Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні.
7. Закон України «Про телекомунікації».
8. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні».
9. Закони України: «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис».
10. Закони України «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації».
11. Закони України: «Про друковані засоби масової інформації», «Про суспільне телебачення і радіомовлення України».
12. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації».
13. Інформаційне забезпечення процесу управління в організації.
14. Система комунікативного менеджменту в організації.
15. Основні елементи системи комунікативного менеджменту.
16. Властивості інформаційних систем.

Тема 3. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння з налагодження комунікативного процесу в організації на рівні міжособистісних комунікацій; з'ясувати передумови ефективної ділової комунікації, а також можливі перешкоди на шляху ефективних комунікацій в системі менеджменту організацій.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, онлайн семінар в інтерактивній формі.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На першому етапі проведення практичного заняття викладачем організується у формі наукового онлайн семінару в інтерактивній формі з попереднім розподілом серед студентів функціональних ролей (ведучий семінару; доповідачі; студенти, які готують запитання; критики; арбітри). У ході проведення практичного заняття за допомогою рольового моделювання

відбувається активізація процесу закріплення знань і придбання вмінь проводити організаційні заходи (науковий семінар). Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки за методом «ділового кошику». На другому етапі студентам пропонується закріпити теоретичний матеріал у формі аналізу управлінських ситуацій на основі кейс-методу. У ході дискусії і колективного обговорення варіантів відповідей під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття арбітражна комісія оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою. Викладач підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Вивчення теми слід з визначення поняття «комунікативний процес», яке змістовно відображає функціональну та технологічну спрямованість комунікативного менеджменту. Важливо з'ясувати, що комунікативний процес характеризується структурними та динамічними компонентами. *Структурні елементи*: 1) відправник (особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію); 2) повідомлення (власне інформація, закодована за допомогою символів); 3) канал (засіб передачі інформації); 4) одержувач інформації (особа, яка одержує інформацію і яка цікавиться нею). Динамічна компонента комунікаційного процесу визначається технологічною послідовністю декількох взаємопов'язаних *етапів*: 1) зародження ідеї; 2) кодування та вибір каналу; 3) передача інформації; 4) декодування. Здобувачам важливо з'ясувати змістову складову цього процесу від зародження ідеї до декодування. При цьому, процес комунікацій можна вважати ефективним у тому разі, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник. Доцільно цей процес закріпити на практиці, використовуючи приклади виробничих ситуацій.

Далі слід визначитися з класифікацією комунікацій, виокремивши організаційні комунікації, а також розібратися з їх видами (комунікації між організацією та її середовищем,

міжрівневі комунікації в організаціях, комунікації по низхідній, комунікації по висхідній, діагональні комунікації, комунікації між різними підрозділами, комунікації «керівник - підлеглий», комунікації між керівником і робочою групою, неформальні комунікації). Передусім необхідно виявити джерела і канали чуток. Важливо зрозуміти, що якщо така інформаційна структура буде діяти, то керівник має можливість отримувати цінну для нього інформацію знизу і своєчасно реагувати на неї.

Продовжуючи вивчення теми, особливу увагу студентам слід приділити поняттю «зворотний зв'язок» - опір на реакція на те, що почуто, прочитано або побачено. Інформація у вербальному (мова) і невербальному (пози, жести, міміка) оформленні відсилається назад відправникові і свідчить про міру розуміння, засвоєння та згоди з повідомленням.

Після цього студентам необхідно визначитися з можливими перешкодами на шляху ефективних комунікацій. Насамперед, важливо з'ясувати наявність можливих перешкод в організаційних комунікаціях (перекручення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації). Оскільки будь-яка організація містить велику кількість міжособистісних комунікацій, здобувачам корисно проаналізувати відповідні перешкоди на їх шляху. Насамперед: перешкоди, зумовлені сприйняттям, семантичними бар'єрами, невербальні перешкоди, поганий зворотний зв'язок, невміння слухати. Ці аспекти здобувачам корисно проаналізувати на прикладі міжособистісних стосунків в організаціях, де вони проходили виробничу практику.

Також студентам необхідно зосередити увагу на організаційних аспектах здійснення процесу організаційних комунікацій. Забезпеченням комунікативної взаємодії у системі менеджменту організацій та публічного управління зазвичай займаються відповідні структурні підрозділи або окремі фахівці. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії ґрунтується на відповідних принципах інформаційної політики, які здобувачі повинні інтерпретувати на прикладі комунікативної діяльності підприємств і організацій.

Завершити тему слід ознайомленням з наробками щодо визначення ефективності комунікацій. Ефективна комунікація базується на дотриманні багатьох аспектів – технологічних, ресурсних, управлінських, психологічних, компетентнісних та ін. Особливе значення набувають психологічні умови здійснення

ефективної комунікації, що позначається у знанні своєї аудиторії, знанні її настанов свідомості, можливих аргументів, цінностей тощо.

Кейс-ситуація «НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ»

Перед вами сім ситуацій, узятих із реального життя. Прочитайте кожну ситуацію і вирішіть, який варіант найкраще розкриває схований зміст висловлень. Правильно обраний варіант дасть можливість продовжити щире спілкування із співробітником, встановити комунікативні зв'язки та приємні ділові контакти на майбутнє.

Ситуація № 1

Менеджер пояснює молодому працівнику, що необхідно дотримуватися встановлених правил, а не поводитися за своїм розсудом. Працівник роздратовано відповідає: «Ви закликаєте до творчості, а самі забороняєте будь-яку ініціативу».

Варіанти фраз для продовження комунікації в конструктивному руслі:

1. Чому ви не радитеся зі мною, перед тим, як щось почати робити?
2. Ви незадоволені тим, що я роблю вам зауваження?
3. Вочевид мені потрібно було більше вчити вас.
4. Ви вважаєте, що рутинну роботу повинен виконувати хтось інший?

Ситуація № 2

У бесіді з керівником молода співробітниця скаржилася на неполадки в колективі. Наприкінці бесіди вона сказала: «Багато хто, кого я вважала друзями, виявилися зовсім не такими, за кого я їх приймала». Потім, розміркувавши, додала: «Можливо бути я занадто багато очікую від тих, із ким близько спілкуюся?»

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Ви думаєте, що треба піти з колективу?
2. На жаль, коли пізнаєш людей ближче, втрачаєш до них інтерес.
3. Вам здається, що не потрібно очікувати від людей занадто багато?
4. Ви думаєте, що якщо підете, те усі ваші проблеми будуть вирішені?

Ситуація № 3

Сорокап'ятирічний чоловік із захопленням викрикує: «Я працював на багатьох підприємствах. Зрештою зрозумів, що краще, чим це місце роботи я не знайду».

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Ви багато очікуєте від цього підприємства?
2. Вам певне, не подобалося старе місце?
3. Дивлячись як порівнювати.
4. Ви, певне, довго на одному місці не працювали.

Ситуація № 4

Тридцятирічний чоловік говорить своєму керівнику: «Я не боюся роботи. Хоча, правду кажучи, не всяка робота мені подобається. Робота, із яким справиться кожен, мені не по душі».

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Ви думаєте, що спроможні на більше ?
2. Ви вважаєте себе здібнішим за інших ?
3. Ви намагаєтеся просунутися по кар'єрних сходинках?
4. Ви вважаєте, що вас недооцінюють ?

Ситуація № 5

Секретар директора (жінка середнього віку) сказала, коли директор нагадав їй, що вже другий раз довідується про потрібний документ: «Адже я хочу зробити як краще. Ви ж знаєте, я не можу працювати як завгодно! Якщо тепер я вас не влаштовую, скажіть мені про це».

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Ви нервуєтеся.
2. Ви відчуваєте, що до вас змінилося відношення з боку керівництва?
3. Ви вважаєте, що вам стало важко працювати тут?
4. Чому ви робите такі висновки?

Ситуація № 6

У бесіді з керівником, тільки що призначений на посаду завідувачий відділом сказав: «З перших днів на новому місці мене захопив паперовий потік. Спочатку думалося: це від того, що я

новачок, не засвоїв усіх тонкощів управління. Потім зрозумів, що служба, яку я очолюю, нашій галузі не потрібна».

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Ви зрозуміли, що треба змінити режим роботи?
2. Ви розчарувалися у цій роботі?
3. Ви погано виспалися?
4. Ви вважаєте, що спроможні на більше?

Ситуація № 7

Член бригади, що працює на єдиний наряд, говорить: «Коефіцієнт трудової участі націлений на виховання індивідуалізму. Закриття наряду у нашій бригаді нагадує розподіл грошей».

Варіанти фраз для продовження комунікації у конструктивному руслі:

1. Вас не влаштовує заробіток?
2. Ви вважаєте, що КТУ не підходить для бригади?
3. Ви вважаєте, що навколо бригадного підряду занадто багато розмов?
4. Ви вважаєте, що заробітну плату необхідно розподілити якимось по-іншому?

Питання для повторення і обговорення

1. Комунікативний процес в організації та його структурні елементи.
2. Технологічні етапи комунікативного процесу.
3. Види комунікацій.
4. Комунікації між організацією та її середовищем. Вертикальні та горизонтальні комунікації.
5. Комунікації між рівнями та підрозділами.
6. Організаційні та міжособистісні комунікації.
7. Вербальні та невербальні комунікації.
8. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.
9. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.
10. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії.
11. Принципи інформаційної політики.
12. Удосконалення мистецтва спілкування.

Тема 4. КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння з науково-обґрунтованого прийняття рішень; ознайомитися з методикою колективного прийняття рішень у формі «мозкового штурму».

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, моделювання процесу прийняття рішень, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму».

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Проведення практичного заняття викладачем організується у формі аналізу управлінських ситуацій з технології прийняття рішень на основі кейс-методу. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки, використовуючи методику «мозкового штурму». На другому етапі заслуховуються звіти підгруп з обґрунтуванням прийнятих рішень. Викладач організує дискусію про правильність застосування адміністративних методів управління. У ході дискусії і колективного обговорення виробничих питань під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Студентам слід з'ясувати, що у рішенні переплітаються всі функції управління, пов'язані з вирішенням комунікативних питань. Управлінське рішення – це своєрідний творчий акт, у якому містяться постановка мети (цілей), завдань, а також загальні або конкретні вказівки способів і методів їх виконання. Важливо усвідомити, що в системі комунікаційного менеджменту прийняття рішень є систематизованим, технологічним процесом, ефективність якого залежить від багатьох факторів.

Здобувачам потрібно визначитися з класифікацією управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту: 1) за причиною виникнення (запрограмовані, ініціативні, рішення за розпорядженням); 2) за характером дії (директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні); 3) за часом дії (стратегічні, оперативні, тактичні); 4) за напрямком впливу (внутрішні, зовнішні); 5) за способами прийняття (індивідуальні та колективні); 6) за ступенем повноти інформації (рішення, прийняті в умовах визначеності, невизначеності і ризику); 7) за методами підготовки (творчі, репродуктивні); 8) за функціональною ознакою (адміністративні, економічні, кадрові, фінансові, технічні та ін.); 9) за способом обґрунтування (формалістичні та евристичні). Студентам пропонується розібратися у змісті цих видів рішень на основі моделювання виробничих ситуацій в організаціях, де вони проходили практичну підготовку.

Далі увагу слід приділити змісту процесу розробки управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту, визначити його окремі стадії та етапи. Узагальнюючи технологічні аспекти, слід зазначити, що процес прийняття рішень у менеджменті складається з семи взаємопов'язаних етапів: 1) діагноз проблеми; 2) формування обмежень і критеріїв; 3) визначення альтернатив; 4) оцінка альтернативних варіантів; 5) прийняття рішення; 6) реалізація рішення; 7) зворотний зв'язок.

Далі важливо визначитися з вимогами щодо якості управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту. *Якість рішення* – це сукупність його властивостей, що необхідні для усунення проблемної ситуації. Основними вимогами до якості рішень є: 1) відповідність рішення цілям управління; 2) наукове обґрунтування (економічне, юридичне, соціальне); 3) своєчасність; 4) правильне оформлення (конкретність, адресність, доказовість, доступність); реалістичність (рішення повинно бути таким, що виконується).

Студентам важливо ознайомитися з *правилами оперативно-розпорядчої діяльності* керівника: 1) своєчасність розпорядження; 2) наукове обґрунтування; 3) можливість колективного та колегіального обговорення рішення; 4) участь в обговоренні рішень безпосередніх виконавців; 5) адресність розпорядження; б) правильне оформлення рішення; 7) надійність зворотного зв'язку.

Завершити вивчення теми слід знайомством з методикою економічної та експертної оцінки ефективності рішень, що приймаються. Для кращого засвоєння даного навчального матеріалу бажано проаналізувати існуючу технологію прийняття управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту в умовах виробництва і порівняти її з передовим досвідом у даній галузі.

Методика організації колективного обговорення управлінських ситуацій методом «мозкового штурму»

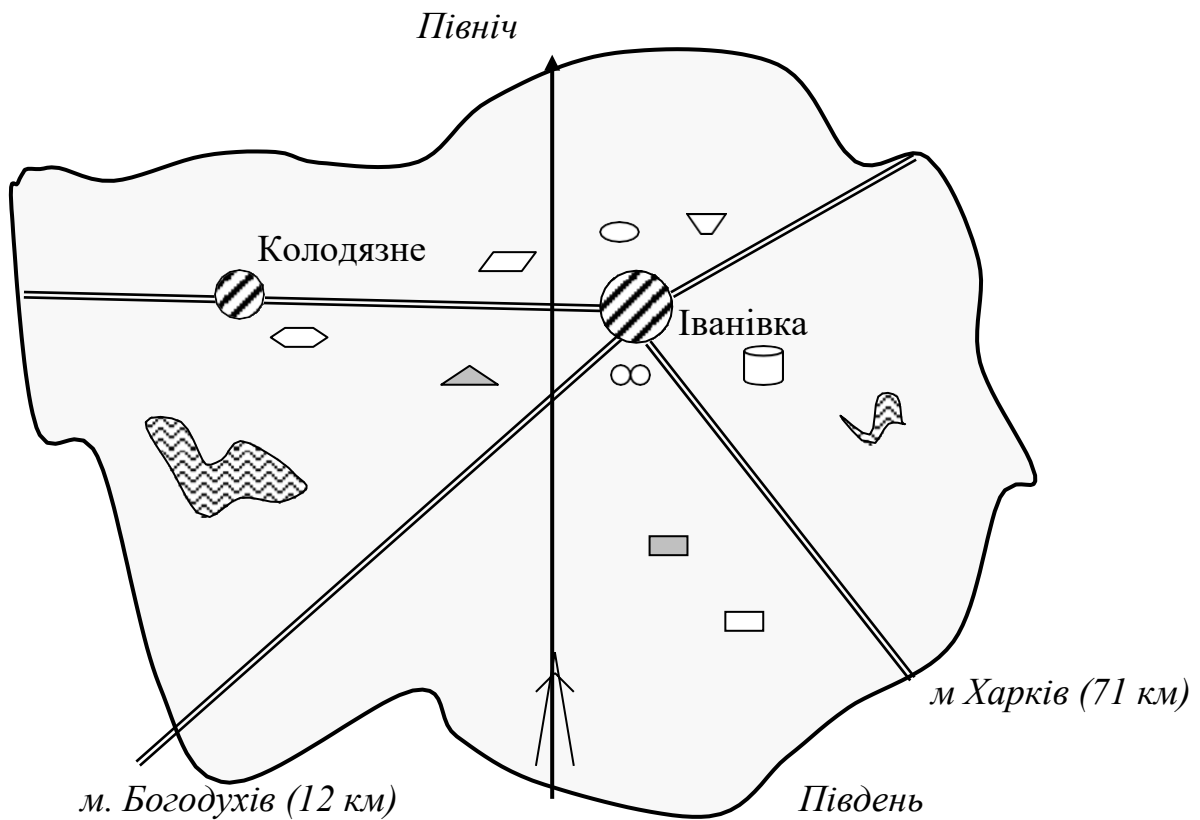
В останній час при організації процесу колективно прийняття рішень багатьма організаціями широко використовується метод «Мозкового штурму». Як показує практика за допомогою нього за півтора часу колективного обговорення проблемних питань можна висунути до 100 оригінальних ідей. Для успіху роботи необхідно дотримуватися ряду умов: 1) обмеженість числа учасників (не більше 10 осіб); 2) рівний соціальний статус співробітників; 3) слабе знайомство із суттю проблеми, що обговорюється (інакше не буде оригінальних підходів до її вирішення); 4) комфортна обстановка для роботи, що дозволяє повністю зануритися у зміст проблеми; 5) фіксація усіх пропозицій, що висловлюються; 6) пасивна роль керівника, який виконує виключно представницькі функції.

Процедура «мозкового штурму» представляє наступну послідовність етапів. Спочатку керівник у своєму виступі (до 10 хвилин) визначає сутність та значущість проблеми, що обговорюється (її причини, наслідки, користь від знайденого рішення); потім пропонує висловлюватися учасникам наради; згодом викладені ідеї передаються спеціалістам, або оцінюються самими учасниками. Можлива і «Мозковий штурм навпаки», коли відбувається пошук слабких місць і критика запропонованих до обговорення варіантів і вже на цій основі формулюються обґрунтовані рішення. В основі «мозкового штурму» лежить ідея, що для активізації людини потрібно помістити її у незвичні умови (у ситуацію гри), які нічим не нагадують звичайні наради. Цей метод є дієвим для активізації творчого пошуку проблем і може бути ефективним за наявності методично правильної послідовності його етапів.

**Кейс-ситуація «ПРИЙНЯТТЯ КОМПЛЕКСНОГО
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ
СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ
КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Вступ. Рішенням загальних зборів сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» визначено, що система інформаційного забезпечення виробничих процесів не відповідає сучасному розвитку комунікативних відносин. Оснащення сучасними технічними засобами становить 40 % від необхідного. Господарство не використовує сучасні інформаційно-комунікативні технології, не має у достатній кількості сучасних засобів зв'язку, не проводить інформаційну політику, що гальмує процес оперативного прийняття рішень та зменшує рівень рентабельності. Керівництво вважає, що погіршення економічних показників діяльності підприємства у більшості випадків визначається низьким рівнем інформатизації підприємства. У зв'язку з цим, правління СВК доручило планово-економічному відділу розробити комплексну програму удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві.

Вихідні дані. Сільськогосподарський виробничий кооператив «Агропрогрес» знаходиться у Богодухівському районі Харківської області у лісостеповій зоні України. Землекористування має форму неправильного багатокутника, протяжністю із півночі на південь 6 км та із заходу на схід 9 км. У північній частині розміщені найбільш родючі землі, а у східній частині розміщені сіножаті. Господарство розташовано у двох населених пунктах: селищах Іванівка і Колодязне. Центральна контора розміщена у селищі Іванівка. Відстань господарства від обласного центра (м. Харків) – 71 км; від районного центра (м. Богодухів) – 12 км. Господарство зв'язане з обласним та районним центрами дорогами з твердим покриттям. Основні виробничі та обслуговуючі підрозділи господарства теж мають дороги з твердим покриттям. Господарсько-економічні зв'язки СВК «Агропрогрес» більше сконцентровані у районному центрі – м. Богодухові, в якому знаходяться основні заготівельні організації та підприємства з переробки сільськогосподарської продукції (табл. 4.1, 4.2).



Умовні позначення:

	- молочно-товарна ферма		- нафтосклад
	- свино-товарна ферма		- зернотік
	- тракторна бригада		- складські приміщення
	- ремонтна майстерня		- їдальня
	- автопарк		- водоймища

Рис. 4.1. Топограма земельних угідь СВК «Агропрогрес»

4.1. Місце розташування СВК «Агропрогрес»

Установи, з якими зв'язане підприємство	Відстань, км
Підприємства з матеріально-технічного постачання	12
Пункти переробки продукції:	
- зерна	7
- молока, м'яса	12
Пункти реалізації продукції:	
- зерна	7
- молока, м'яса	12

4.2. Основні виробничо-фінансові показники СВК «Агропрогрес»

Показники, одиниця виміру	Значення
1. Валова продукція у порівняних цінах 2020 р., тис. грн	10084,3
2. Товарна продукція, тис. грн	10030,8
2. Земельна площа, всього, га	1558
у т.ч. с.-г. угіддя,	1527
із них рілля	1426
3. Середньорічна чисельність працівників, чол.	52
у т.ч.: у рослинництві	24
у тваринництві	18
в управлінні	10
4. Поголов'я ВРХ, гол. (всього):	385
у т.ч. корови	114
5. Кількість тракторів, од.	10
6. Кількість комбайнів, од.	2
7. Рівень рентабельності, %	3,6

4.3. Наявність технічних засобів управління в системі інформаційного забезпечення виробничих процесів СВК «Агропрогрес»

Найменування технічних засобів управління та засобів інформаційного зв'язку	Кількість засобів оргтехніки, од.	Місце розташування
Телефонний зв'язок	4	кабінет голови СВК та спеціалістів
Мобільний зв'язок	Працівники підприємства	
Зв'язок за факсом	1	кабінет директора, секретар
Наявність комп'ютерної техніки	2	секретар, спеціалісти
Зв'язок «Електронна пошта»	мобільний	-
Мережа «Інтернет»	мобільний	-
Короткохвильовий радіозв'язок (рація)	2	голова СВК, гол. агроном, гол. інженер
Корпоративний зв'язок	Відсутній	-
Зв'язок «комп'ютерна мережа»	відсутній	-
Диспетчерський пункт з телефонним та радіозв'язком	відсутній	-
Пошуковий гучномовний зв'язок	відсутній	-

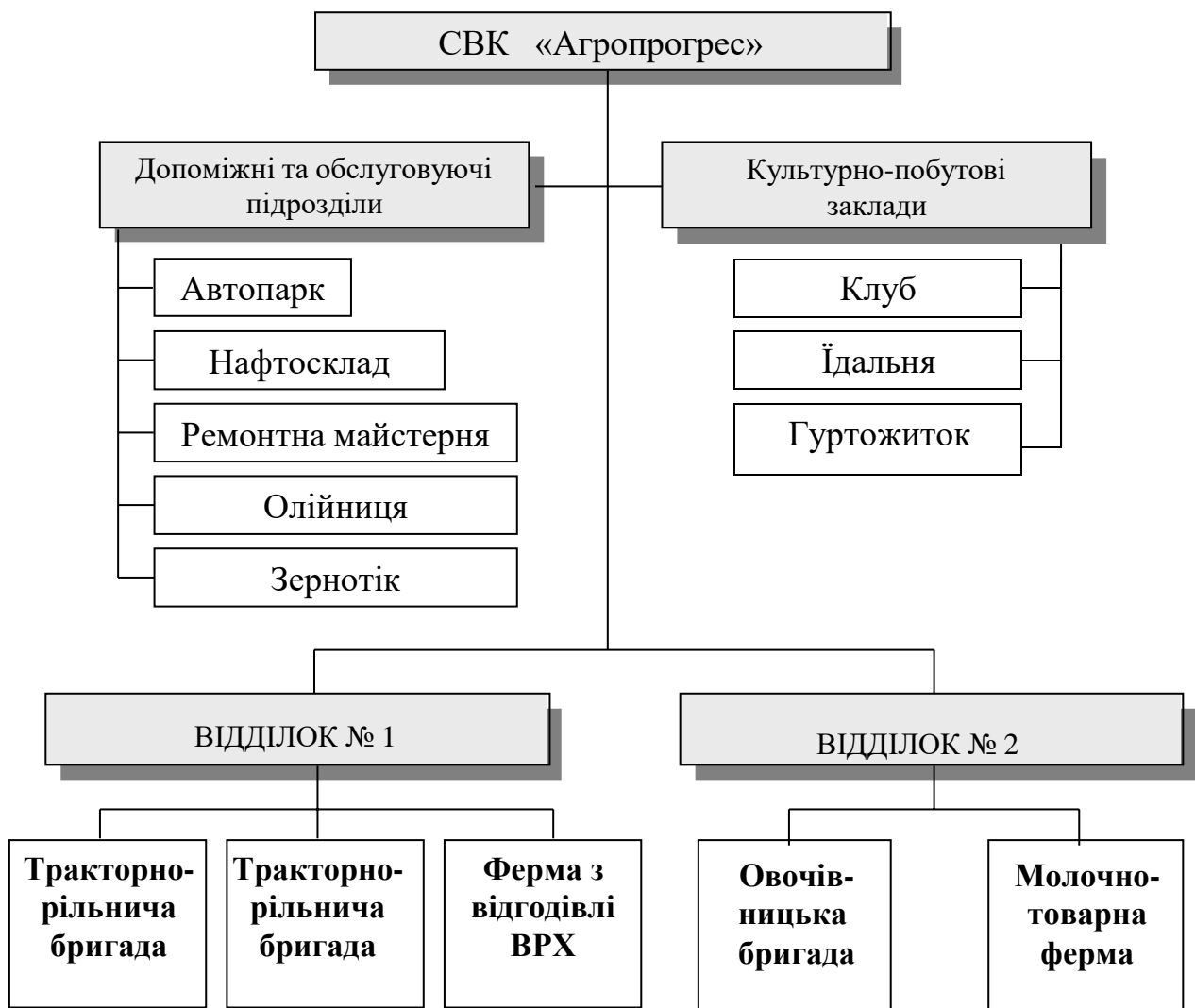


Рис. 4.2. Фактична організаційна структура господарства

Завдання: розробити проект комплексного управлінського рішення з удосконалення системи комунікативного менеджменту (розробка інформаційної політики; проектування структури управління підприємством, впровадження інформаційно-диспетчерського пункту на основі сучасних інформаційно-цифрових технологій, забезпечення надійності каналів отримання зовнішньої інформації; залучення додаткових джерел надходження інформаційних ресурсів; диверсифікація методів збору, аналізу та передачі інформації; розробка регламентів та процедур проведення інформаційно-просвітницьких і організаційних заходів, комп'ютеризація та автоматизація інформаційних потоків тощо). Для вирішення завдання необхідно розробити технологію прийняття комплексного управлінського рішення з обґрунтуванням альтернативних варіантів економічним та експертним методами.

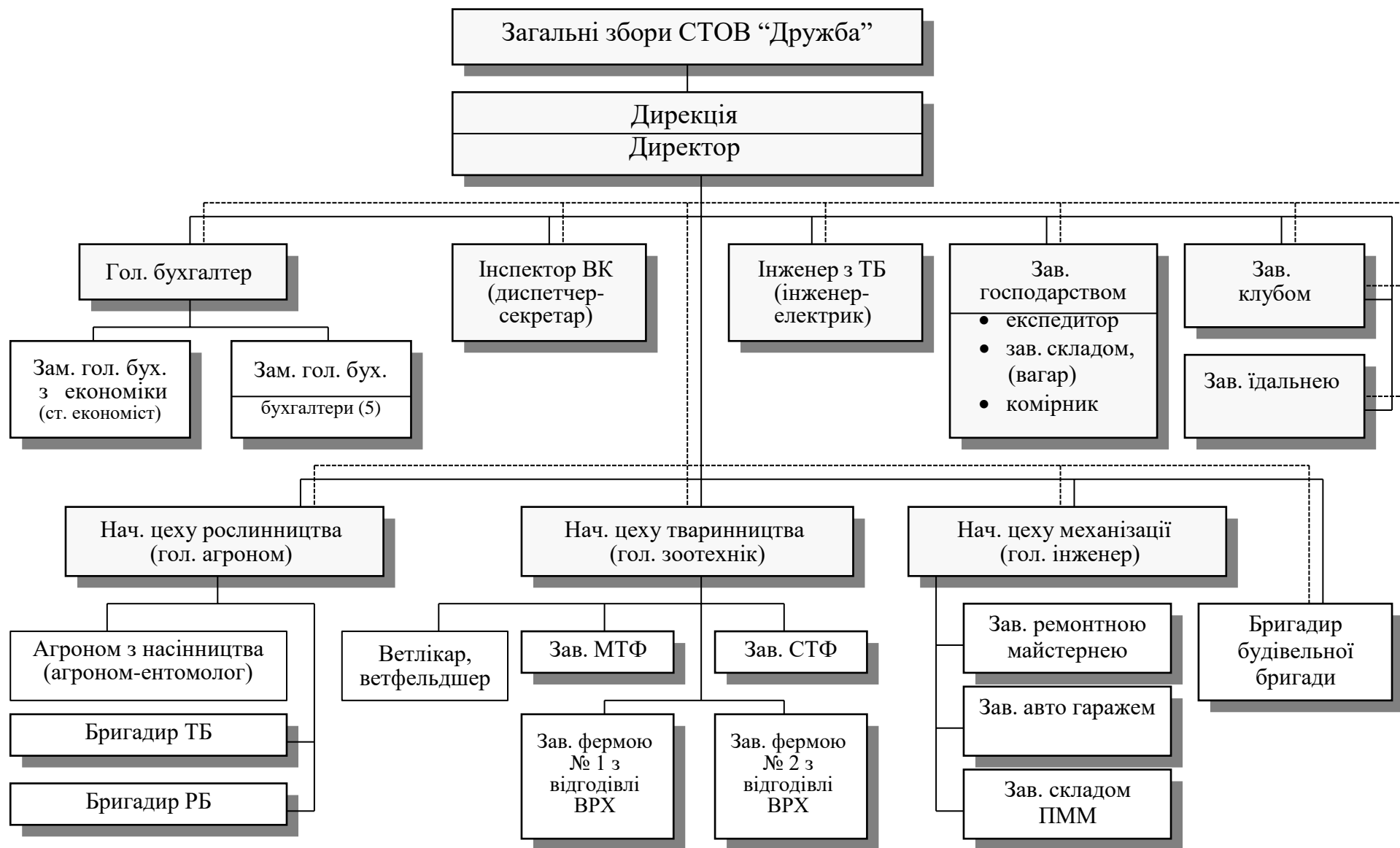


Рис. 4.3. Приклад цехової триступеневої структури управління (СТОВ "Дружба" Первомайський р-н, Харківська обл.)

Методика виконання завдання

Організаційна оцінка запропонованої системи комунікативного менеджменту в структурі управління господарства

Показники	Існуюча структура	Проектна структура	Відхилення проектної структури від існуючої (+, -)
1. Система супідрядності функцій управління			
2. Кількість рівнів управління			
3. Керованість, чол. : - у керівника господарства - у керівників вторинних виробничих підрозділів - у голов. спеціалістів - у бригадирів рослинницьких бригад - у зав. тваринницьких ферм			
4. Укомплектованість управлінського персоналу (відповідно до штатних нормативів), %			
5. Кількість зв'язків супідрядності: -лінійних -функціональних -лінійно-функціональних			
6. Рівень централізації управлінських функцій, %			

Для того щоб побудувати схему існуючої структури управління необхідно мати фактичну схему організаційного устрою підприємства і його штатну чисельність управлінського персоналу. На схемі потрібно відобразити колективні і колегіальні органи управління, всіх керівників внутрішньогосподарських підрозділів, враховуючи систему супідрядності і взаємозв'язку структурних підрозділів.

1. Визначення типу структури управління. При цьому необхідно класифікувати структуру управління за такими ознаками: а) ступінчатість; б) організація виробництва; в) тип зв'язків супідрядності управлінських функцій.

2. *Аналіз чисельності працівників управлінського персоналу.* Цей поділ методики виконується з метою виявлення можливих відхилень від штатних нормативів і вакантних посад.

3. *Аналіз складу адміністративно-управлінського персоналу.* Управлінські працівники класифікуються за такими ознаками: а) залежно від їх ролі у процесі виробництва (керівники, спеціалісти, технічні виконавці); б) залежно від їх повноважень (головні та рядові спеціалісти; в) залежно від функціональних обов'язків (лінійний, функціональний та лінійно-функціональний персонал).

Аналіз складу управлінських працівників залежно від їх ролі у процесі виробництва

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.	Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %
1. Керівники		
2. Спеціалісти у т.ч. головні рядові		
3. Технічні виконавці		
Усього		100

Аналіз співвідношення лінійного, функціонального і лінійно-функціонального персоналу

Посада	Форма супідрядності управлінських функцій		
	лінійна	функціональна	лінійно-функціональна
1. Керівник господарства	+		
2. Старший диспетчер	+		
3. Головний агроном			+
4. Агроном		+	
5. Керуючий відділком і т.д.	+		
Усього по господарству			

4. *Визначення рівня централізації управлінських функцій.* Ступінь централізації управлінських функцій визначається за формулою:

$$Ц = \frac{Л}{З} \times 100 \%,$$

де Ц - ступінь централізації управлінських функцій; Л - чисельність лінійного персоналу апарату управління; З - загальна чисельність управлінських працівників (лінійний, функціональний і лінійно-функціональний персонал).

Конкретний рівень централізації управлінських функцій повинний відповідати сучасному рівню комунікацій й визначатися ситуаційним підходом. Середнє значення рівня централізації для багатьох агроформувань України дорівнює 0,5 - 0,6.

5. *Оцінка навантаження працівників управління на різних рівнях ієрархії та співставлення її з нормами керованості.* Багаторічними дослідженнями в галузі аграрного менеджменту встановлено, що найбільш оптимальною нормою керованості є: для керівника господарства 5-8 керівників виробничих підрозділів і 7-8 керівників служб; для керівників вторинних виробничих підрозділів (керуючих відділками, начальників цехів 8-12 керівників підрозділів і спеціалістів; для керівників первинних виробничих підрозділів (бригадирів бригад, завідувачів ферм) 20-30 робітників.

6. *Загальні висновки з аналізу системи комунікативного менеджменту в структури управління в сільськогосподарського підприємства.* При цьому необхідно намітити шляхи подальшого удосконалення її раціоналізації існуючої структури управління з використанням ситуаційного і системного підходів (оптимізація кількості рівнів управління, рівня централізації, обсягу керованості управлінського персоналу тощо). Організаційна оцінка за наведеною вище методикою оформлюється студентами у вигляді пояснювальної записки.

Кейс-ситуація

«ПРИЙНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ РІШЕНЬ»

Студентам пропонується розглянути нижченаведені управлінські ситуації, оцінити правильність дій керівників і спеціалістів щодо застосування адміністративних методів управління.

Ситуація № 1

Технолог Гуляєв А. В., який неодноразово порушував дисципліну праці, 10 травня пішов з роботи за 2 години до закінчення зміни. Наступного дня він відмовився дати письмові пояснення з приводу того, що сталося. Адміністрацією був виданий наказ про оголошення Гуляєву А.В. догани за неодноразові порушення трудової дисципліни.

Чи правомірне дане адміністративне стягнення, накладене керівництвом?

Ситуація № 2

Технік-нормувальник економічної служби підприємства Петренко В.О. з'явився на робочому місці у нетверезому стані і відпрацював до кінця робочого дня. Керівник підрозділу вважає, що Петренко В.О. здійснив прогул.

Чи правомірне твердження керівника підрозділу згідно з трудовим законодавством і які заходи він може прийняти з приводу поведінки підлеглого?

Ситуація № 3

Наказом по підприємству слюсар ремонтної майстерні Ігнатенко П.Т. був переведений у цех тваринництва у зв'язку з виробничою необхідністю для ліквідації наслідків аварії (розмив очисних споруд) без зазначення терміну переведення. Ігнатенко П.Т. до цієї роботи не приступив, у зв'язку з чим був звільнений за прогул.

Чи правомірне дане звільнення працівника?

Ситуація № 4

Бухгалтеру матеріального відділу Смірнову В.С. у зв'язку із запізненням на нараду (на 30 хв.) було винесено догану. Через 4 місяця після цього за відмову виконувати розпорядження головного бухгалтера він був звільнений з роботи за систематичне порушення дисципліни праці?

Чи правомірні дії керівництва організації? Який порядок накладення стягнень у даній ситуації?

Ситуація № 5

Головним економістом сільськогосподарського підприємства було дано розпорядження економісту Крилову Н.І. підготувати дані для складання перспективного виробничо-фінансового плану господарства. Розпорядження не було виконано і підлеглий був попереджений в усній формі. Через 2 місяця головний економіст прийняв рішення оголосити Крилову Н.І. догану за невиконання попереднього завдання.

Чи правомірне дане стягнення?

Ситуація № 6

За брак у роботі і поломку зернозбирального комбайна комбайнеру Трофімову М.С. оголосили догану. Крім того, адміністрація позбавила його премії, яку всі працівники одержали за перевиконання плану збирання зернових. Одночасно було зроблено

розпорядження про утримання із заробітної плати Трофімова М.С. 2/3 середнього місячного заробітку для відшкодування збитку, спричиненого браком у роботі. Трофімов М.С. вважає, що до нього не може бути застосовано одночасно декілька стягнень за один проступок і подає скаргу у профспілковий комітет підприємства.

Чи правильно обрано працівником орган для оскарження і яке рішення необхідно винести з даного питання?

Питання для повторення і обговорення

1. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.
2. Інформаційне забезпечення організації прийняття управлінських рішень.
3. Роль, визначення і класифікація управлінських рішень
4. Релевантна інформація та методи її отримання.
5. Види управлінських рішень (організаційне рішення, запрограмоване рішення, незапрограмоване рішення, раціональне рішення).
6. Стадії процесу розробки управлінського рішення.
7. Етапи прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.
8. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
9. Критерії прийняття управлінських рішень.
10. Вимоги, що пред'являються до якості управлінських рішень.
11. Ризик у прийнятті рішень.
12. Сутність адміністративних методів прийняття управлінських рішень.
13. Форми організаційного впливу адміністративних методів на інформаційну систему менеджменту.
14. Форми розпорядчого впливу адміністративних методів на інформаційну систему менеджменту.
15. Правила оперативно-розпорядчої діяльності керівника.
16. Методи економічного обґрунтування ефективності рішень, що приймаються.
17. Методика експертної оцінки ефективності рішень.

Тема 5. КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння з управління конфліктами в умовах комунікативного процесу всередині організації.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму».

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Проведення практичного заняття викладачем зорганізується у формі аналізу управлінських ситуацій з технології прийняття рішень на основі кейс-методу. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки, використовуючи методику «мозкового штурму». На другому етапі заслуховуються звіти підгруп з аналізу управлінських ситуацій. Викладач організує дискусію щодо правильності застосування різноманітних підходів з управління можливими конфліктами. У ході дискусії і колективного обговорення управлінських ситуацій під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування конфлікту як однієї з форм прояву комунікативного процесу. Студенти мають розуміти, що сучасні комунікації визначається різноманітними міжособистісними відносинами між людьми, що створює об'єктивне підґрунтя для появи безлічі конфліктних ситуацій. *Вирішення конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту, який досягається при усуненні причин і предмета конфлікту.

Управління конфліктами як складний процес включає наступні види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту;

регулювання конфлікту; вирішення конфлікту. *Прогнозування конфлікту* – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку. *Попередження конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. *Стимулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. *Регулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

Після студентам слід ознайомитися з системою методів управління конфліктною ситуацією, основними серед яких є наступні: структурні; міжособистісні; внутрішньо особистісні; персональні; переговори.

Також важливим є вивчення міжособистісних стилів (методів) управління конфліктами, оскільки управління організацією завжди базується на взаємовідносинах між працівниками різних ієрархічних рівнів. Слід ретельно вивчити особливості застосування п'яти основних міжособистісних методів вирішення конфліктів: 1) ухиляння; 2) поступка; 3) примушування; 4) компроміс; 5) співробітництво. На основі аналізу методів управління конфліктами керівник обирає ту чи іншу стратегію поведінки. Студентам необхідно ознайомитися з типами такої стратегії на прикладі опису поведінки людей у конфліктній ситуації за двомірною моделлю регулювання конфлікту Томаса-Кілменна.

Далі, здобувачам пропонується ознайомитися з внутрішньо особистісними та персональними методами вирішення конфліктів. Внутрішньо особистісні методи полягають в умінні особистості правильно організувати свою власну поведінку і висловлювати свою точку зору, не викликаючи при цьому психологічної захисної реакції з боку опонента. *Персональні методи управління конфліктами* акцентують увагу на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний).

На завершені теми доцільно проаналізувати моделі поведінки особистості у конфлікті на прикладі реальних виробничих ситуацій, які стали відомі студентам під час виробничих практик.

Кейс-ситуація «ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

Студентам пропонується розглянути нижченаведені конфліктні ситуації, оцінити правильність дій керівників і спеціалістів щодо управління можливими конфліктами.

Ситуація № 1. Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах і погано знаєте співробітників фірми, а вони, у свою чергу, не знають вас в обличчя. Ви йдете на нараду до генерального директора. Проходячи мимо кімнати для паління, помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, Ви знову бачите тих же співробітників за розмовою.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 2. Ви – начальник відділу маркетингу, у якому склалася напружена обстановка, через нестачу співробітників, що негативно впливає на строки виконання робіт. Вирушаючи у відрядження, Ви випадково зустрічаєте свою підлеглу, яка вже два тижні перебуває на лікарняному. Вона когось зустрічає в аеропорту і виглядає цілком здоровою.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 3. Співробітниця Вашого відділу висловлює своїй колезі претензії з приводу численних і часто повторюваних помилок у роботі. Та, у свою чергу, сприймає висловлювані претензії як образ, внаслідок чого між ними виник конфлікт на основі протилежних думок з цього приводу.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 4. Керівник прийняв на роботу спеціаліста, який повинен підпорядковуватися його заміснику, з яким не було погоджено це питання. Він виявився нездатним кваліфіковано виконувати свої посадові обов'язки. Замісник у службовій записці доповів про це керівнику.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 5. У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав прискіпуватися до нього до дрібниць і посилив контроль за його службовою діяльністю.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 6. Ви головний бухгалтер підприємства. Працівник вашої служби ігнорує Ваші вказівки або робить все по-своєму і не виконує того, що ви йому наказуєте.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 7. Ви – керівник планово-економічного відділу. Економіст з оплати праці не виконав виданого вами завдання в строк через неорганізованість або невміння працювати, хоча дав слово виконати намічену роботу вчасно.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 8. Ви – керівник виробничого підрозділу. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі якщо він зарекомендує себе позитивно. Вже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився майстру, що отримав найменш підходящий для його сім'ї місяць. Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш замісник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. У результаті він подав заяву про звільнення.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 9. Ви – керівник орендної бригади. В останній час при закритті нарядів у Вас виникають неприємності через те, що

окремі працівники вважають, що їм несправедливо заплатили менше, ніж іншим. При цьому вони наголошують: «Усі ми однаково працюємо!»

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Ситуація № 10. Ви – начальник відділу зовнішньоекономічних зв'язків. Між двома працівниками вашого відділу виникла взаємна нетерпимість, антипатія, яка заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас з тим, щоб Ви стали на його бік.

Питання. Визначте структуру можливого конфлікту. Як би Ви поводитися в даній ситуації з метою налагодження комунікативної взаємодії? Поясніть свою поведінку.

Питання для повторення та обговорення

1. Конфлікт як форма прояву комунікативного процесу.
2. Закономірності управління конфліктами.
3. Принципи управління конфліктами.
4. Методи управління конфліктами.
5. Форми управління конфліктами за структурними методами.
6. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
7. Умови використання стилів управління конфліктами.
8. Двомірна модель стратегії поведінки особистості у конфлікті Томаса-Кілменна.
9. Компроміс та його форми під час вирішення конфлікту.
10. Методи вирішення внутрішньо особистісних конфліктів.
11. Персональні методи управління конфліктами.
12. Психологічні моделі поведінки особистості у конфлікті.

Змістовий модуль 2 «ТЕХНІКА І ТЕХНОЛОГІЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Тема 6. ПИСЬМОВА КОМУНІКАЦІЯ. СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА ТА ДОКУМЕНТООБІГУ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння зі складання основних управлінських документів у комунікаційній взаємодії менеджера.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Проведення практичного заняття викладачем зорганізується у формі аналізу управлінських ситуацій зі складання основних управлінських документів (інформаційних, розпорядчих, регламентаційних) на основі кейс-методу. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки, використовуючи методику «мозкового штурму». На другому етапі заслуховуються індивідуальні звіти студентів щодо розробки управлінських документів. Викладач організує дискусію про правильність їх складання. У ході дискусії та колективного обговорення виробничих питань під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Починаючи вивчення теми, слід визначити роль документаційного забезпечення комунікативних процесів. *Документ* – засіб закріплення на спеціальному матеріалі інформації про строки, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності людини.

Документована інформація, що циркулює на підприємстві, класифікується за ознаками: 1) за формою (текстові, графічні, аудіо, відео); 2) за терміном (термінові і нетермінові); 3) за походженням (службові, особисті); 4) за видами діяльності (адміністративні, розрахунково-фінансові, постачальницькі); 5) за стадіями створення (оригінали, копії, дублікати); 6) за змістом (прості і складні).

У системі управлінської документації виділяють оперативно-розпорядчу документацію (ОРД), яка є засобом організації і регулювання процесів управління. До ОРД відносяться такі види документів: 1) організаційні (положення, статuti, інструкції та ін.); 2) розпорядчі (постанови, накази, розпорядження та ін.); 3) довідково-інформаційні (листи, ділові записки, протоколи, акти тощо).

Далі студентам пропонується розібратися з системою управлінської документації (номенклатурою справ), яка складається з таких підсистем: планової, бухгалтерської, організаційно-розпорядчої, службово-інформаційної, документації з матеріально-технічного постачання, особового складу. Кожна з підсистем включає визначені види документів (накази, плани, листи тощо). Усі документи мають єдине призначення в рамках однієї підсистеми і мають єдиний формуляр (сукупність розміщених реквізитів). Сучасні відносини управління у сфері комунікації ставлять високі вимоги щодо достовірності, повноти, своєчасності інформації і документів, з якими мають справу керівники і спеціалісти підприємств і організацій.

Студентам необхідно визначитися з вимогами щодо змісту і форми складання основних управлінських документів (наказів, ділових листів і записок, розпоряджень, договорів, актів, протоколів), а також ознайомитися з напрямками удосконалення процесу складання та оформлення документів (стандартизація ділової кореспонденції, використання типових і трафаретних текстів, використання сучасної організаційної техніки, правильне ведення номенклатури справ і т. ін.).

Ділове листування є невід'ємною складовою системи комунікативного менеджменту і може належати до опосередкованих форм як індивідуальної, так групової комунікації. В межах своєї компетенції установи можуть надсилати листи органам вищого рівня, функціональним органам, підлеглим та іншими установами, а також громадянам. При цьому, листування між структурними підрозділами всередині установи необхідно уникати і застосовувати усні

роз'яснення, вирішення питань по телефону тощо. Студентам також слід ознайомитися з діловими записками, які визначають оперативний розпорядницький вплив на проблемну ситуацію (службові, пояснювальні та доповідні записки).

Далі студентам слід ознайомитися з різними типами документів (наказів, розпоряджень, договорів, актів, протоколів), а також основних реквізитів, що складають їх відповідний формуляр. Також пропонується розглянути документи регламентаційного характеру (посадові інструкції, положення, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір), в яких здійснюється опис функціональної діяльності підприємств та окремих його підрозділів і працівників.

На завершені теми студентам важливо ознайомитися з правилами і обов'язками працівників апарату управління щодо ведення діловодства, організацією служби канцелярії, роботою секретаря.

Кейс-ситуація № 1 **«ДІЛОВЕ ЛИСТУВАННЯ В СИСТЕМІ** **КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Ситуаційне завдання № 1

Вступ. При Державному біотехнологічному університеті функціонує Інститут підвищення кваліфікації кадрів.

Завдання. Складіть лист-запит сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» до керівництва агроуніверситету про строки навчання бухгалтерів на курсах у поточному році, а також лист-відповідь Державного біотехнологічного університету, в якому повідомити, що курси підвищення кваліфікації бухгалтерського персоналу розпочнуть роботу 10 листопада 2022 р., а закінчать - 10 грудня 2022 р.

Ситуаційне завдання № 2

Вступ. Сільськогосподарський виробничий кооператив «Агропрогрес» у поточному році отримав високий урожай кукурудзи на зерно і потребує технічної допомоги у її збиранні.

Завдання. Складіть лист-прохання сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» до сусіднього господарства – агрофірми «Чугуївська» про допомогу технічними засобами у збиранні кукурудзи на зерно (комбайн КСКУ-6, трактор Т -150 К).

Ситуаційне завдання № 3

Вступ. У поточному році сільськогосподарський виробничий кооператив «Агропрогрес» уклав з будівельною компанією ТОВ «Промінь» договір на будівництво нового механізованого зернового току. Однак зобов'язання ТОВ «Промінь» не виконуються (затягуються строки введення конструкції, виявлені неякісні будівельні матеріали).

Завдання. Складіть претензійний лист від імені сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» будівельній компанії «Промінь» про неякісне будівництво конструкцій зернотоку.

Ситуаційне завдання № 4

Вступ. Головне управління агропромислового розвитку Харківської облдержадміністрації 20 січня поточного року проводить на базі Державного біотехнологічного університету науково-практичний семінар з питань удосконалення структури управління аграрних формувань. Початок семінару о 10 год. у приміщенні актових залів ДБТУ. Запрошуються керівники підприємств, головні бухгалтери та головні економісти підприємств.

Завдання. Складіть телефонограму від Головного управління агропромислового розвитку Харківської облдержадміністрації керівникам підприємств Харківської області.

Ситуаційне завдання № 5

Вступ. Перевіркою, проведеною головним бухгалтером сільськогосподарського кооперативу «Агропрогрес», встановлено, що на окремих молочнотоварних фермах порушуються правила оформлення документації з обліку надоїв та використанню молока. Так, на фермі № 1 (завідуючий Г.М. Горбань, обліковець П.Н. Мазур) у журналі обліку надоїв молока за 10 травня цього року не зробив запис про вранішнє доїння, не заповнив окремі графи, неохайно зазначив показники у графі «Відправлено». У журналах обліку, які ведуться на фермі № 3 (завідуючий Н.Т. Когут, обліковець К. В. Данник), відсутні відмітки про проведення у квітні контрольних надоїв, не зазначається час відправлення молока, його кислотність.

Завдання. Складіть доповідну записку керівнику підприємства про порушення правил оформлення первинної документації на молочнотоварних фермах господарства.

Кейс-ситуація № 2
«СКЛАДАННЯ РОЗПОРЯДЧИХ ДОКУМЕНТІВ»

Мета. Закріпити теоретичні знання зі складання розпорядчих документів по загальним і кадровим питанням в системі комунікативного менеджменту; придбати практичні вміння у складанні наказів, розпоряджень та актів.

Ситуаційне завдання № 1

Реквізити наказу

НАКАЗ

ПО _____
(назва господарства)

_____ дата _____ реєстраційний номер

_____ (місце видання документа)

Заголовок до тексту

НАКАЗУЮ:

П.1.
(Стислий зміст наказу)

П.2.
(Стислий зміст наказу)

П.п. Контроль за виконанням цього наказу покласти на _____

_____ (посада керівника галузі, прізвище, ініціали)

_____ Посада керівника

_____ (підпис)

_____ П.І.Б.

Вступ. У сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» здійснена перевірка стану роботи з охорони праці і техніки безпеки. Встановлено, що в окремих підрозділах господарства ця робота вкрай запущена. Виявлено факти антисанітарного стану робочих місць. Так, на свинофермі № 2 (завідуючий фермою М. П. Ярема) понад 2 місяців не працював душ і не пралися халати. Кімната відпочинку тваринників перебуває в антисанітарному стані, і відпочивати там неможливо. Завідуючий фермою не вживає заходів щодо виправлення становища. У будівельному цеху (бригадир М. П. Крупченко) були порушені

технічні умови при встановленні циркулярної пили, у наслідок чого один працівник пошкодив руку. У центральній ремонтній майстерні (завідуючий М. Г. Савченко) не проводиться прибирання приміщення, наприклад вікна настільки закопчені, що навіть вдень роботи проводяться при штучному освітленні. Машини часто випускаються на лінію в несправному стані, внаслідок чого за останній місяць сталося три аварії. Мають місце серйозні порушення закону про охорону праці і в інших підрозділах господарства, що призводить до зниження продуктивності праці.

Завдання. Складіть проект наказу по сільськогосподарському виробничому кооперативу «Агропрогрес» про прийняття системи заходів з покращання стану роботи з охорони праці і техніці безпеки у господарстві.

Ситуаційне завдання № 2

Вступ. Після виконання осінньо-польових робіт у сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» інженерна служба господарства організовує систему заходів з підготовки сільськогосподарської техніки до осінньо-зимового періоду її зберігання. Крім того, вона визначила необхідність у капітальному ремонті і поновленні сільськогосподарської техніки (універсально-пропашні трактори МТЗ-102 – 2 од.; трактори загального призначення Т- 170 К – 1 од.).

Завдання. Складіть проект наказу про підготовку сільськогосподарської техніки до весняних польових робіт на наступний рік.

Ситуаційне завдання № 3

Вступ. У сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» розроблено бізнес-план впровадження автоматизованої системи оперативного управління виробництвом. Планується організувати на базі підприємства консалтинговий інформаційний центр на основі диспетчеризації. Виконання плану покладено на головного економіста.

Завдання. Скласти розпорядження від імені головного економіста диспетчеру підприємства про підготовку звітної інформації щодо використання засобів диспетчеризації у попередньому році і надання матеріалів для оформлення заявки на придбання відповідних технічних засобів зв'язку і обладнання.

Реквізити розпорядження: 1- назва документу, 2- найменування підприємства, 3- місце видання, 4- дата, 5- адресат, 6- текст, 7) посада і підпис посадової особи.

Ситуаційне завдання № 4

Вступ. Облік виробництва і реалізації продукції у тракторно-рільничій бригаді сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» ведеться із порушеннями, що може призвести до недоврахування частини вирощеного врожаю та його розкрадання. Незважаючи на особистий інструктаж обліковця та бригадира тракторно-рільничої бригади, недоліки не усуваються.

Завдання. Складіть розпорядження головного бухгалтера СВК «Агропрогрес» про покращання ведення обліку вирощеного урожаю у бригаді. У розпорядженні попередьте, що при не виправленні становища до певного терміну питання буде поставлено перед головою правління кооперативу.

Кейс-ситуація № 3

«ОФОРМЛЕННЯ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Ситуаційне завдання № 1

Реквізити господарського договору між організаціями

ДОГОВІР

_____ (дата)

_____ (реєстраційний номер)

_____ (місце складання)

Зміст договору:

1. Найменування сторін, що уклали договір, прізвища їх керівників.
2. Предмет договору (кількість, якість і терміни постачання товару).
3. Ціна одиниці продукції і загальної суми.
4. Порядок розрахунків.
5. Терміни дії договору.
6. Майнова відповідальність.
7. Порядок вирішення спорів.
8. Юридичні адреси сторін і номери розрахункових рахунків.

Постачальник:

_____ (посада)

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

М.П.

Покупець:

_____ (посада)

_____ (підпис)

_____ (П. І. Б.)

М.П.

Завдання: 1) оформити заяву із необхідними додатками; 2) одержати резолюцію безпосереднього керівника (головного економіста) і керівника господарства; 3) скласти проект наказу про зарахування випускника університету на посаду.

Резолюція безпосереднього керівника функціонального підрозділу повинна бути накладена нижче текстової частини заяви по всьому рядку. Резолюція керівника підприємства повинна знаходитися у лівому верхньому кутку заяви. Необхідно залишити місце для підшивки документа у відповідну справу. До заяви додається: 1) заповнений особистий листок обліку кадрів; 2) автобіографія; 3) копія диплома про освіту.

Особовий листок обліку кадрів є трафаретним документом, куди вноситься інформація про того, хто влаштовується на роботу. Автобіографія складається у довільній формі (Я, Петренко Іван Петрович, народився ...). Варто зазначити батьків, членів сім'ї; назвати їх місце роботи і посаду. Дорослих братів і сестер, які мають самостійні сім'ї, в автобіографії, як правило, не згадують. Потім указують час і місце навчання, роботи, служби у збройних силах, а також виконувану громадську роботу. Наприкінці автобіографії і особистого листка обліку кадрів ставиться дата (арабськими цифрами скорочено, наприклад: 12.06.2022.) і підпис.

Наказ про зарахування спеціаліста на посаду має реквізити:

Реквізити наказу з кадрових питань

НАКАЗ

ПО _____
(назва господарства)

_____ дата

_____ реєстраційний номер

_____ (місце видання документа)

Про прийняття на роботу

НАКАЗУЮ:

П.1.
(Стислий зміст наказу)

П.2.
(Стислий зміст наказу)

_____ Посада керівника

_____ (підпис)

_____ П.І.Б.

Ситуаційне завдання № 2

Вступ. У СТОВ «Дружба» у зв'язку з розширенням виробництва і ротацією кадрів управління на посаду головного агронома переводиться агроном відділення С.П. Петренко. Раніше цю посаду займав С. М. Іванов, якому рішенням дирекції пропонується очолити новостворену виробничу філію у Полтавській області.

Завдання:

1. Скласти наказ про кадрові зміни у підприємстві і відобразити зміну керівництва і час прийому–передачі справ.

2. Скласти акт прийому-передачі справ у зв'язку зі зміною головного агронома. У акті відобразити: склад комісії, час прийому-передачі справ, наявність і якість ведення необхідних нормативних і довідкових документів з планування і нормування праці, рівень організації праці агрономічної служби, загальні висновки комісії.

3. Сформулюйте основні напрямки удосконалення системи кадрового діловодства для підприємства, де ви проходили виробничу практику.

Кейс-ситуація № 5

«РОЗРОБКА ПОСАДОВИХ ІНСТРУКЦІЙ ПЕРСОНАЛУ»

Мета. Закріпити теоретичні знання з регламентації управлінської діяльності в системі комунікативного менеджменту; придбати практичні вміння у складанні посадових інструкцій персоналу підприємств і організацій.

Вступ. У системі комунікативного менеджменту велика увага повинна приділятися розробці нормативно-правових документів, що регламентують діяльність структурних підрозділів організації та їх управлінського персоналу. Керівники і спеціалісти повинні знати структуру і зміст основних документів-регламентів (посадові інструкції, положення про структурні підрозділи). Вони повинні вміти розробляти ці нормативно-правові документи і запроваджувати їх в системі комунікативного менеджменту.

Вихідні дані. Прогнозуючи загальну політику торгівельної організації, встановлено, що необхідно реформувати існуючу структуру управління. Уводяться нові посади: маркетолог, брокер, економіст-аналітик. Керівництво організації запропонувало розробити посадові інструкції для вищезгаданих працівників апарату управління відповідно до сучасних умов комунікативного менеджменту.

Завдання.

1. Складіть посадову інструкцію маркетолога (спеціаліста економічного спрямування) для торгівельної організації (підприємства, в якому ви проходили практику).

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення функціональних обов'язків спеціаліста економічного спрямування відповідно до сучасних комунікативних умов діяльності організації.

Рекомендації. «Посадова інструкція» повинна мати такі розділи:

1) *загальні положення* (вказується основна задача даної посадової особи, кому вона підпорядковується (призначається і звільняється), хто їй підпорядкований, якими документами користується у практичній діяльності);

2) *обов'язки* (відображаються загальні і специфічні функції посадової особи (з планування, організації виробництва, контролю, приводиться перелік задач по діловодству, що знаходяться в його компетенції, задачі з впровадження досягнень науки і передового досвіду у виробництво, підготовки кадрів, фінансової діяльності, оперативного управління тощо);

3) *права* (викладається коло питань, які спеціаліст повинен вирішувати самостійно): в галузі контролю, організації роботи підлеглих, представлення інтересів господарства та ін.;

4) *відповідальність* (указується за що керівник або спеціаліст персонально відповідає (виконання планів з виробництва продукції, правильну виплату заробітної плати, організацію обліку основних засобів, витрату матеріальних цінностей тощо).

Напрями удосконалення функціональних обов'язків працівників повинні враховувати наступні функції: 1) оперативне планування, 2) оперативний маркетинг, 3) оперативне консультування, 4) оперативна звітність, 5) оперативне розпорядництво та ін.

Кейс-ситуація № 6

«СКЛАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ ТА ГРАФІЧНИХ ДОКУМЕНТІВ»

Ситуаційне завдання № 1

Вступ. Ревізійна комісія сільськогосподарського виробничого кооперативу «Агропрогрес» провела ревізію продуктів на центральному складі господарства. При цьому було встановлено надлишки: олія соняшникова - 10 кг, крупа гречки - 16 кг; борошно - 104 кг, сало - 8 кг.

Завдання. Скласти акт ревізії на центральному складі.

Реквізити акту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
голова СВК «Агропрогрес»

(П. І. Б.)

«__» _____ 20__ р.

А К Т

(назва виду діяльності, події, явища та ін.)

Комісією у складі _____
(посади, П.І.Б. членів комісії)

створеної за наказом (№ _____ від «__» _____ 20__ р.)
встановлено: _____

Пропозиції комісії: _____

Голова комісії _____
(підпис) (П. І. Б.)

Члени комісії: _____
(підпис) (П. І. Б.)

„__” _____ 20__ р.
(підпис) (П. І. Б.)

Ситуаційне завдання № 2

Вступ. Сільськогосподарський виробничий кооператив «Агропрогрес» почав сівбу озимини. Диспетчерською службою підприємства щоденно підводяться підсумки посівної компанії, які висвітлюються у формі графіків. Тракторно-рільнична бригада в період осінньої сівби мала планове завдання посіяти озимі зернові на площі 1350 га протягом п'яти днів. Фактичний хід виконання роботи характеризується такими показниками (табл. 6.1):

6.1. Виконання плану робіт тракторно-рільничою бригадою

Дата	Дні	Планове завдання, га		Фактичне виконання, га		Відсоток виконання, %
		на день	усього	за день	усього	
5.09.	1	200	200	150	150	75
6.09.	2	230	450	200	350	78
7.09.	3	300	750	300	650	86
8.09.	4	300	1050	360	1010	96
9.09.	5	300	1350	200	1210	90

Хронодіаграма відображає процеси у часі у формі кривих ліній. На цьому графіку горизонтальна лінія є віссю часу, а вертикальна – віссю значень. Планово-контрольні графіки відображають планові завдання, виконання і відхилення їх за часом. Кількісне значення плану приймається за 100 %. При цьому обсяг виробітку і термін роботи створюють визначену одиницю обліку. На таких графіках по горизонталі відкладається термін і обсяг роботи одночасно.

Завдання. Побудуйте хронодіаграму і планово-контрольний графік виконання планових завдань тракторно-рільничою бригадою.

Питання для повторення і обговорення

1. Зміст поняття інформації, її властивості і роль в системі комунікативного менеджменту.
2. Інформаційна система та її елементи.
3. Роль документаційного забезпечення інформаційної системи, класифікація управлінських документів.
4. Вимоги, що пред'являються до змісту та форми організаційно-розпорядчих документів.
5. Накази, рішення, розпорядження. Зміст та особливості цих документів.
6. Ділове листування. Класифікація ділових листів.
7. Службові записки та їх класифікація.
8. Посадові інструкції та положення про підрозділи.
9. Документообіг та принципи його раціональної побудови.
10. Система діловодства та її елементи (основні види робіт).
11. Номенклатура справ, її основні ознаки.
12. Планово-контрольні і мережеві графіки діловодства.
13. Напрямки удосконалення організації інформаційної системи підприємств і організацій.

Тема 7. МОВНА КОМУНІКАЦІЯ. ОСНОВИ РИТОРИКИ, ТЕХНОЛОГІЯ І ТЕХНІКА ВИСТУПУ КЕРІВНИКА

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння із застосування риторичних аспектів у комунікативній діяльності менеджера.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На першому етапі, проведення практичного заняття викладачем організується у формі наукового онлайн семінару в інтерактивній формі. У ході дискусії та колективного обговорення варіантів відповідей під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. На другому етапі студентам пропонується закріпити теоретичний матеріал у формі аналізу управлінських ситуацій в системі комунікативного менеджменту. За допомогою рольового моделювання відбувається активізація процесу закріплення знань з підготовки доповіді, придбання вмінь з побудови композиції промови та формування навичок здійснення вербального та невербального впливу на аудиторію. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття арбітражна комісія оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою. Викладач підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Особливе місце в мовній комунікації менеджера займає доповідь, результатом якої є відповідні управлінські рішення. Ефективність доповіді оратора набагато в чому залежить від вміння доповідача правильно побудувати її структуру (композицію). Правильно побудована доповідь допомагає доповідачу ефективно впливати на ситуацію, витрачаючи мінімум часу. Організація доповіді поділяється за класичним підходом на такі етапи:

1) підготовка; 2) виступ; 3) закінчення. Студентам необхідно вивчити функції цих складових, розібратися з їх технологічною основою.

Далі здобувачам пропонується ознайомитися з методологією підготовки доповіді. За науково обґрунтованим підходом можна визначити наступний алгоритм підготовки (побудови) доповіді: 1) тема-проблема; 2) мета; 3) план; 4) композиція. *Композиція доповіді* – це речова реалізація плану, структурна побудова тексту доповіді (*вступ, основна частина, закінчення*). У цьому питанні студентам важливо розібратися з роллю композиційної побудови доповіді оратора, визначити зміст основних принципів композиції (послідовності, посилення, економії, органічної єдності і т. ін.). Особливу увагу слід звернути на змістовне наповнення так званого «закону краю».

Після вивчення структури композиції, далі слід перейти до змісту окремих складових (вступ, головну частину та закінчення). Студентам пропонується ознайомитися з різними прийомами *вступу*: 1) співчуття; 2) парадоксальна ситуація; 3) апеляція; 4) гумористичне зауваження; 5) постановка проблемного питання та ін.

Головна частина призначена всебічно розкрити тему виступу. Для цього використовуються такі можливі методи: 1) дедуктивної та індуктивної послідовності; 2) аналогії; 3) логічного міркування; 4) концентричний; 5) ступеневий; 6) історичний; 7) концептуальний та ін.

Закінчення призначене для досягнення остаточної мети промови. Для цього пропонується підведення остаточної підсумків, кінцевих висновків, організація зворотного зв'язку. Студентам необхідно розібратися з умовами використання різноманітних методів побудови закінчення доповіді: 1) коротке повторювання основних проблем або висновків; 2) узагальнення сказаного і постановка нових завдань; 3) ілюстративна кінцівка виступу (яскравий приклад, цитата, метафора та ін.); 4) лозунг, у якому коротко і енергійно формуються завдання та ін.

Розібравшись з елементами структури мовлення, студентам пропонується дослідити методологію впливу оратора на аудиторію і зміст окремих психологічних прийомів. Існують три основні методи впливу: 1) лінгвістичний (вербальний); 2) паралінгвістичний; 3) кінетичний. Два останні відносяться до невербальної комунікації, яка за висновками багатьох дослідників переважає вербальну за вагомістю впливу. *Лінгвістичний (вербальний)* вплив базується на

словесному змісті мовлення (відповідає на питання «що казати?»). *Паралінгвістичний вплив* – це інтонація, модуляція голосу, використання пауз у доповіді. *Кінетичний вплив* – це невербальна комунікація, що реалізується через використання жестів, міміки, поз доповідача. Студентам слід розібратися з основними рекомендаціями з удосконалення мистецтва спілкування що стосується використання трибуни, телефону, мікрофону, а також визначити психологічні особливості міжособистісних ділових контактів.

Кейс-ситуація № 1

«РИТОРИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ»

Питання онлайн- семінару в інтерактивній формі

1. Визначення риторики, її роль і предмет цієї наукової галузі.
2. Еволюція ораторського мистецтва, внесок ораторів давнини та сучасності в історичний розвиток риторики.
3. Композиційно-логічна побудова мовлення, структурні елементи доповіді оратора.
4. Функціональне призначення у мовленні: вступу, головної частини, закінчення.
5. Визначення композиції доповіді, принципи композиції.
6. Прийоми залучення уваги слухачів у вступній частині виступу.
7. Зміст та завдання концентричного, ступеневого та історичного методів розкриття теми доповіді.
8. Основні методи побудови закінчення доповіді.
9. Зміст і форми паралінгвістичного впливу оратора на аудиторію.
10. Зміст і форми кінетичного впливу оратора на аудиторію.

Кейс-ситуація № 2

«СТИЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ»

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння правильно використовувати соціально-психологічні методи управління у комунікаційній взаємодії менеджера.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Проведення практичного заняття викладачем зорганізується у формі аналізу управлінських ситуацій з технології прийняття рішень на основі кейс-методу. Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки, використовуючи методику «мозкового штурму». На другому етапі заслуховуються звіти підгруп з аналізом управлінських ситуацій. Викладач організує дискусію про правильність застосування соціально-психологічних методів управління. У ході дискусії і колективного обговорення виробничих питань під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Ефективність комунікативного процесу залежить від правильності застосування соціально-психологічних методів спілкування (управління), які визначаються *психологічною структурою особистості* - система особистісних якостей людини, що відрізняють її від інших: 1) спрямованість (потреби, переконання, ідеали, інтереси); 2) можливості (знання, вміння, навички, що визначають успіх людини у суспільстві); 3) характер (сукупність індивідуальних психологічних рис людини); 4) темперамент (сукупність природжених, індивідуальних психологічних рис людини, що проявляються у її реакції на життєві ситуації).

Важливою передумовою ефективної міжособистісної комунікації виступає *стиль спілкування* (є індивідуальною стабільною формою комунікативної поведінки людини, яка проявляється за певних умов взаємодії – у ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв'язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей). У практиці діяльності керівництва зустрічаються, як правило, три основні стилі: *1- авторитарний, 2- демократичний, 3- ліберальний*. Студентам слід визначити особливості застосування кожного зі стилів, розібратися з

факторами, які впливають на його формування, а також з'ясувати, чому нема універсального, найкращого стилю керівництва.

Ознаки *авторитарного стилю*: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки *демократичного стилю*: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Пропозиції обговорюються.

Ознаки *ліберального стилю*: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Крім цього, здобувачам необхідно ознайомитися з такими поняттями, як «влада» і «авторитет», які теж є складовими комунікативного процесу в організації. *Влада* – це можливість впливати на виробничий колектив, окрему ситуацію і поведінку співробітників за допомогою владних повноважень. Слід з'ясувати, що наявність реальної влади залежить не лише від посадових повноважень, але й від особистого авторитету працівника. *Авторитет* – це форма здійснення влади, яка заснована на загальному визнанні і заслуженій довірі керівника у членів виробничого колективу. Авторитет створюється самою людиною, є продуктом її повсякденної діяльності і базується, перш за все, на вмінні користуватися владою.

Для створення високого особистого авторитету сучасному керівнику необхідно мати чітку програму власної діяльності і колективу (на перспективу і кожен день); мати високу компетентність з організаційних питань; дотримуватися правил службового етикету та ін.

Ситуація № 1

В одному з районів Харківської області звільнилася посада генерального директора ВАТ «Колос». Необхідно було підібрати

відповідну кандидатуру. Радою директорів сільськогосподарського підприємства було відхилено декілька запропонованих кандидатур. Голова ради директорів казав: «Дієві спеціалісти - це добре. Підхід до людей знають – теж непогана риса, але нам сюди потрібна людина вольова, владна...». Така кандидатура була підібрана радою директорів. Це головний агроном сусіднього сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія» С. Н. Дубров. При обговоренні цієї кандидатури на загальних зборах акціонери засумнівалися у потенційних можливостях нового керівника створити дієвий механізм господарювання і підвищити ефективність виробництва. Збори проходили дуже жваво, деякі працівники гостро виступали проти С.Н. Дуброва, адже його діяльність у сусідньому господарстві багато хто знав і критикував за авторитаризм.

Через деякий час побоювання працівників справдилися. Генеральний директор створив жорстку централізовану систему управління, сувору обстановку у колективі, питання вирішував одноосібно, часто ображав людей. Одного разу на засіданні дирекції зоотехнік Ю.Г. Петренко виступив з критикою керівництва за те, що на тваринництво не виділяються у достатній мірі кошти для підвищення рівня механізації виробничих процесів. Рік тому почали автоматизувати тваринницькі лінії доїння, але цю роботу не закінчили. Продуктивність праці низька, від чого страждає економіка господарства і дояркам важко працювати. Генеральний директор грубо перервав виступ пенсіонера. Звернувся до директора механік ремонтної майстерні, член ревізійної комісії Л.Є. Вовченко з проханням перевести кузню на орендні відносини із двозмінним робочим днем, але також отримав відмову.

В результаті зневажливого відношення директора до потреб населення кількість працівників у господарстві почала скорочуватися. За п'ять років керування Дуброва С. М. кількість працездатних працівників зменшилася з 240 до 186, погіршилася трудова дисципліна. Проблему із забезпечення худоби кормами директор не вирішує. Усе частіше чути скарги співробітників: «Попереднє керівництво допомагало кормами, а сучасне забуває про це. Чи не тому кількість корів в особистому користуванні постійно зменшується»? За час роботи С.М. Дуброва генеральним директором урожайність зернобобових культур була значно меншою, ніж у середньому по господарствах району.

Ситуація № 2

У 2020 р. головою одного з сільськогосподарських кооперативів обрали С. Г. Кожевнікова. Він активно, з ініціативою взявся до справи. Враховуючи, що у господарстві низька урожайність, у першу чергу потурбувався про забезпечення сучасними засобами захисту рослин, добрива. За п'ять років урожайність зернових культур у господарстві підвищилася з 28 до 55 ц / га. Внутрішньогосподарський економічний механізм почали реформувати на основі створення економічно самостійних виробничих і обслуговуючих кооперативів. Всі важливі рішення приймалися на загальних зборах, залучаючи до обговорення колектив підприємства. Розробляючи стратегію розвитку господарства, С. Г. Кожевніков провів опитування працівників у всіх структурних підрозділах, вивчивши колективну думку. Часто він запрошує на ділові бесіди рядових працівників, обговорюючи з ними проблемні питання та соціальні потреби.

У господарстві суттєво підвищилася оплата праці, для молоді почали будувати житлові будинки. В останні роки суттєво покращилася соціальна інфраструктура, побудували дитячий садок, комунальне підприємство та інтернет-кафе. До підприємства приходять на роботу із сусідніх господарств. Якщо спитати цих людей, чому вони переселилися з інших господарств, то вам дадуть відповідь, що тут керівник вивчає потреби співробітників, багато уваги приділяє умовам праці та відпочинку підлеглих, розвитку особистих підсобних господарств. Колектив підприємства досяг значних успіхів, і тепер у керівника нові плани – будувати нову школу, торговельний центр, парк культури та відпочинку.

Студентам необхідно відповісти на такі запитання:

1. Визначте характеристику стилю роботи двох керівників.
2. Які риси характеру менеджерів вам подобаються ?
3. Які помилки були допущені керівниками у відносинах з підлеглими ?
4. З чого слід починати роботу керівнику для налагодження ефективної комунікації та здорових взаємовідносин з колективом ?
5. Дайте методичні поради з формування особистого авторитету керівника.
6. Як на ваш погляд необхідно використовувати владні повноваження для зміцнення особистого авторитету менеджера?
7. Які напрями комунікації Ви вважаєте найбільш ефективними в сучасній практиці виробничих відносин.

Кейс-ситуація № 3. «МАНІПУЛЯЦІЯ, АСЕРТИВНІСТЬ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ ВПЛИВУ НА АУДИТОРІЮ»

Мета: закріпити теоретичні знання та придбати практичні вміння ефективно впливати на аудиторію вербальними та невербальними засобами у комунікаційній взаємодії менеджера.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. Проведення практичного заняття викладачем зорганізується у формі моделювання управлінських ситуацій з розподілом комунікаційних ролей на основі кейс-методу. Кожен здобувач за ситуаційною моделлю формує власну комунікативну поведінку, моделює композицію доповіді, використовуючи найбільш ефективні засоби вербального та невербального впливу. На другому етапі викладач організує колективне обговорення запропонованих комунікативних моделей з аналізом ефективності застосування вербальних та невербальних засобів комунікації. У ході дискусії і колективного обговорення виробничих питань під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Ситуація № 1

Вступ. Ви керівник виробничого підрозділу. До Вас звертається підлеглий з ініціативною ідеєю щодо покращення якості продукції.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить вагомість невербального впливу на підлеглого.

Ситуація № 2

Вступ. Ви головний спеціаліст галузі. На порядку денному ділова бесіда з економістом щодо створення дієвої системи мотивації працівників.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить вагомість паралінгвістичного впливу у процесі ділової бесіди.

Ситуація № 3

Вступ. Ви керівник функціонального підрозділу. На порядку денному проблемна нарада з питання впровадження сучасних

інформаційно-цифрових технологій в галузі. На нараді присутні спеціалісти галузі, рядові працівники. Керівник наради робить висновок, що прийняття рішень загрожують семантичні бар'єри у сприйнятті інформації.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність подолання семантичних бар'єрів у вербальній комунікації.

Ситуація № 4

Вступ. Ви керівник підприємства і доповідаєте з трибуни на загальних зборах з питання подальшого стратегічного розвитку організації.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить вагомість кінетичного впливу оратора при виступі на зборах трудового колективу.

Ситуація № 5

Вступ. Ви керівник виробничого підрозділу, проводите виробничу нараду і запросили підлеглих для прийняття комплексного управлінського рішення.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність ефективного зворотного зв'язку у процесі прийняття управлінського рішення.

Ситуація № 6

Вступ. Ви учасник переговорів організації з постачальниками сировини. Переговори ускладнюються через непорозуміння партнерів, оскільки стиль слухання співбесідників не відповідає умовам проведення заходу.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність ефективного слухання у міжособистісному спілкуванні.

Ситуація № 7

Вступ. Ви керівник первинного виробничого підрозділу. Звертаєтесь до керівника галузі з проханням виділити додаткові кошти для придбання матеріальних засобів. Ви знаєте, що бюджет організації обмежений, але Вам необхідно максимально збільшити обсяг фінансування.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить можливість маніпуляції та інтерпретації невербальної поведінки для ефективного комунікативного діалогу у процесі досягнення своєї мети.

Ситуація № 8

Вступ. Ви головний економіст організації. У вашому підрозділі протікає міжособистісний конфлікт між двома спеціалістами з приводу розподілу повноважень. Кожен з них звертався до Вас особисто посприяти його позицію.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність асертивного впливу як засобу запобігання маніпуляції у процесі спілкування.

Ситуація № 9

Вступ. Ви керівник бухгалтерської служби. До вас на прийом прийшов співробітник відділу з особистим проханням зменшити навантаження за функціональними обов'язками, мотивуючи це станом здоров'я та прогресуючою хворобою. У ході бесіди у вас з'явилися сумніви щодо правдивості та щирості цієї інформації, пов'язані з маніпуляцією почуттям провини. Ви помітили, що він своїми жестами та мімікою не визначає свою вербальну позицію.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність вивчення мови жестів і міміки людини для запобігання маніпуляції у процесі спілкування.

Ситуація № 10

Вступ. Ви керівник підприємства. На часі планується проведення загальних зборів на яких будуть вирішуватися важливі питання стратегічного розвитку організації. На передодні ви доручили керівникам структурних підрозділів провести опитування щодо вивчення громадської думки з цього питання. Однак, попередні оцінки опитування вказують на суперечливість цих позицій. Ви зацікавилися реальним станом подій і вирішили особисто поспілкуватися з працівниками, відвідавши трудові колективи у процесі виробництва. В результаті вами зроблено висновок, що звіти керівників є конформізмом і не співпадають з реальними оцінками ситуації в колективах.

Завдання. Змоделюйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність візуального контакту як просторово-часового фактора процесу спілкування керівника з підлеглими.

Питання для повторення і обговорення

1. Визначення риторики, її роль і предмет цієї наукової галузі.

2. Композиційно-логічна побудова мовлення, структурні елементи доповіді оратора.
3. Визначення композиції доповіді, принципи композиції.
4. Прийоми залучення уваги слухачів у вступній частині виступу.
5. Зміст і форми паралінгвістичного впливу оратора на аудиторію.
6. Зміст і форми кінетичного впливу оратора на аудиторію.
7. Психологічні аспекти комунікативного процесу. Основні стратегії впливу на людину.
8. Засоби і механізми маніпулятивного впливу.
9. Стили спілкування в системі комунікативного менеджменту.
10. Маніпуляції у спілкуванні. Захист від маніпуляції.
11. Асертивність у комунікаційній взаємодії.
12. Основи асертивної поведінки.
13. Комунікативні бар'єри та методи їх подолання.
14. Стили слухання співбесідника.
15. Організація зворотного зв'язку у комунікативній взаємодії.
16. Мова жестів і міміки людини у процесі спілкування.
17. Просторово-часовий фактор спілкування.
18. Візуальний контакт у процесі спілкування.

Тема 8. ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ ЗБОРІВ, ЗАСІДАНЬ, НАРАД

Мета. Закріпити теоретичні знання з процедури проведення зборів, засідань, нарад; придбати практичні вміння з підготовки проведення суспільних процедур та визначення їх ефективності в умовах виробництва.

Форма проведення – ділова гра, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», розрахункове завдання, дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. Перша частина практичного заняття викладачем зорганізується у формі ділової гри з підготовки та проведення проблемної наради. Викладач розподіляє серед студентів ролі учасників ділової гри згідно процедури проведення проблемної

наради. У процесі виконання задання студенти розробляють план-карту проведення організаційного заходу, оформлюють протокол. Друга половина практичного заняття проходить у формі знайомства студентів з методикою оцінки ефективності проблемної наради кількісним методом на основі математичних розрахунків за ситуаційною моделлю.

Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». Кожен здобувач працює в режимі самоуправління, обґрунтовуючи свої творчі ідеї та висновки, використовуючи методику «мозкового штурму». У ході дискусії і колективного обговорення виробничих питань під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Студентам необхідно з'ясувати роль суспільних процедур у практиці комунікативного менеджменту підприємств і організацій. Далі слід перейти до розгляду змісту понять: «збори», «засідання», «нарада», визначити їх класифікацію та відмінні особливості.

Збори – вища форма колективного управління, спільного обговорення і прийняття рішення. Вони здійснюють свою роботу під керівництвом обраних президії і голови. Рішення зборів обов'язкові для всіх працівників об'єкта управління.

Засідання – форма обговорення і прийняття рішення у спеціально створених колегіальних органах управління. Проходять під керівництвом постійного голови, якого обрано чи призначено завчасно на визначену посаду. Засідання колегіальних органів проводяться відповідно до затверджених планів їх роботи.

Нарада – форма обговорення і прийняття рішення з окремих питань діяльності об'єкта управління розширеним складом учасників (із залученням компетентних керівників, спеціалістів, виконавців). Проходить, як правило, під головуванням одного з керівників підприємства (галузі). Рішення наради носять рекомендаційний характер, але вони можуть бути обов'язковими після затвердження їх керівництвом.

Проблемна нарада - форма пошуку рішення з господарської або іншої проблеми. Найбільш поширена схема її проведення: доповідь, питання доповідачу, обговорення доповіді, розробка рішення.

Інструктивна нарада - форма доведення до виконавців рішень, вказівок і розпоряджень з визначенням строків і шляхів виконання.

Оперативна нарада - форма колективного вибору рішення з поточних завдань або проблем. Для неї характерна відсутність основної доповіді, обмежений склад учасників, оперативність. До оперативних нарад відносять планерки, наряди, «летучки», диспетчерські наради тощо.

Принципова схема проведення суспільної процедури включає такі етапи: 1) відкриття суспільної процедури, визначення регламенту; 2) слухання доповіді; 3) організація питань до доповідача; 4) обговорення доповіді; 5) прийняття рішення. Важливо відзначити, що залежно від тієї чи іншої форми суспільної процедури, порядок її проведення змінюється.

Одним з найвідповідальніших етапів суспільної процедури є прийняття рішення. Фактичний стан розглянутих питань фіксується протоколом, що у короткій формі відображує точки зору виступаючих. *Протоколи* є документами, що фіксують перебіг та результати офіційних комунікативних заходів (нарад, зборів, засідань) колективних або колегіальних органів.

Для підвищення ефективності проведення суспільних процедур відповідальним за їх проведення, рекомендується складати відповідні планкарти (сформулюється мета, порядок денний, пропонується регламент, час початку і завершення суспільної процедури, склад президії, виступи учасників, ставляться організаційні питання та ін.). Для закріплення даної теми пропонується скласти план-карту проведення зборів (засідань, нарад), що плануються в організації.

При визначенні ефективності проведення суспільних процедур необхідно розібратися з методикою їх кількісної оцінки. За цією методикою ефективність або корисність суспільної процедури визначається відповідно до економії витрат на її проведення. Витрати (В) на проведення зборів, засідань, нарад залежать від тривалості (Т) суспільної процедури, кількості учасників (N) і їх оплати праці (O): $Z = f(T, N, O)$.

Завершуючи вивчення теми, важливо з'ясувати, що суспільні процедури в організаціях необхідно проводити за ситуаційним

підходом, з обов'язковим врахуванням конкретних внутрішніх і зовнішніх факторів виробництва. Лише тоді прийняті рішення зможуть суттєво вплинути на ефективність управління виробництвом і дати відчутний організаційний і економічний ефект.

Кейс-ситуація № 1 **«ПІДГОТОВКА НАРАДИ»**

Завдання: Розробити план проведення та порядок денний нарад в організації.

Тематика нарад:

1. Проведення свята в рамках корпоративної культури «День сільськогосподарського працівника»
2. Збільшення обсягу продажу на підприємстві
3. Підвищення якості продукції на підприємстві
4. Покращення умов праці на підприємстві
5. Виявлення резервів підвищення заробітної плати працівників рослинництва / тваринництва
6. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства
7. Підготовка до акредитації лабораторії з якості продукції тваринництва
8. Про зниження собівартості продукції в олійниці
9. Про підвищення ефективності відділу кадрів.
10. Про створення відділу внутрішнього аудиту на підприємстві.

Кейс-ситуація № 2 **«ПРОВЕДЕННЯ ПРОБЛЕМНОЇ НАРАДИ»**

Вступ. Організація проведення суспільних процедур є одним з важливих завдань комунікативного менеджменту. Керівники і спеціалісти сільськогосподарського виробництва повинні знати процедуру підготовки і проведення зборів, засідань, нарад, уміти керувати цими комунікативними та організаційними заходами.

Вихідні дані. Головним управлінням агропромислового розвитку Харківської обласної адміністрації проводиться інструктивна нарада головних економістів сільськогосподарських підприємств Харківського району «Роль і місце планування виробництва на шляху ринкових перетворень АПК України». Учасники наради: головні економісти аграрних формувань, представники управління агропромислового розвитку, ведучі вчені Державного біотехнологічного університету (усього 38 чол.).

Порядок денний:

1. Стан кадрового планування в аграрних формуваннях району.
2. Аналіз нормативно-правової бази планування персоналу у сільськогосподарських підприємствах.
3. Напрямки удосконалення системи кадрового планування на сучасному етапі розвитку АПК України.

Перед ведучим семінару поставлено завдання розробити план-карту організаційних заходів для проведення наради.

Схема плану-карти проведення нарад

Організаційні заходи	Зміст
Тема:	
Мета:	
Порядок денний:	
Доповідачі:	
Регламент:	
Кількість учасників:	
Місце і час проведення:	
Організація роботи секретаріату:	
Створення відповідних умов щодо ефективної роботи: технічне забезпечення, організаційне забезпечення (реєстрація і розміщення учасників, транспортне забезпечення, харчування, культурно-просвітницькі заходи):	

Кейс-ситуація № 3
«ПРОВЕДЕННЯ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Вступ. У сільськогосподарському виробничому кооперативі «Агропрогрес» пройшли загальні збори, присвячені проблемі стратегічного розвитку підприємства у післяреформений період.

Завдання. Сформулюйте порядок денний і складіть короткий протокол проведення загальних зборів за наведеною нижче формою. У протоколах відображається інформація про хід ведення цих заходів, прийняття рішень тощо. Протокол складається на підставі записів, зроблених безпосередньо під час засідань, поданих текстів та тез доповідей і виступів, довідок, проектів рішень тощо. Чітке ведення протоколу допомагає уникнути конфліктних ситуацій, є ефективним засобом контролю виконання рішень.

ПРОТОКОЛ

_____ (найменування заходу)

_____ (дата)

_____ (реєстраційний номер)

_____ (місце видання документа)

На зборах присутні: _____ членів кооперативу із загальної чисельності _____ чол.

Голова робочої президії: _____ (посада, П.І.Б.)

Секретар: _____ (посада, П.І.Б.)

Члени робочої президії: _____ (посада, П.І.Б.)

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. _____
2. _____
3. _____

СЛУХАЛИ: доповідь _____ (посада, П.І.Б. доповідача, короткий зміст доповіді)

ВИСТУПИЛИ: _____ (посада, П.І.Б. доповідача, короткий зміст виступу)

УХВАЛИЛИ: _____ (зміст рішення)

(і так далі за кожним питанням порядку денного)

Голова робочої президії: _____ (підпис) _____ (П. І. Б.)

Секретар: _____ (підпис) _____ (П. І. Б.)

Кейс-ситуація № 4

«ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ЗБОРІВ, ЗАСІДАнь, НАРАД КІЛЬКІСНИМ МЕТОДОМ»

Мета. Закріпити теоретичні знання з методики оцінки ефективності проведення зборів, засідань, нарад; придбати практичні вміння з розрахунку показників ефективності проведення суспільних процедур кількісним методом.

Вступ. У практиці організацій важливим складником комунікативного менеджменту є суспільні процедури (збори,

засідання, наради). Оскільки ці форми колективного обговорення проблемних питань і прийняття рішень є дуже витратними, виникає необхідність аналізу рівня загальної ефективності їх проведення.

Завдання.

1. Проаналізуйте ефективність проблемної наради у сільськогосподарському підприємстві методом кількісної оцінки, попередньо визначивши:

- очікувану корисність проблемної наради у грошовому виразі;
- фактичну корисність проблемної наради у грошовому виразі;
- загальний показник результативності проблемної наради (%).

2. Сформулюйте основні напрямки удосконалення організації проведення суспільних процедур на виробництві і розкрийте їх зміст.

Методика виконання практичного завдання

Для оцінки ефективності проведення суспільної процедури розроблена методика кількісної оцінки її загальної результативності. За цією методикою ефективність (корисність) суспільної процедури визначається як економія витрат на її проведення. Витрати (В) на проведення зборів, засідань, нарад залежать від тривалості (Т) суспільної процедури, кількості учасників (N) та їх оплати праці (О):
 $V = f(T, N, O)$.

1. Визначаємо часові витрати (Т):

$$T = T_0 + T_d, \text{ год.}$$

де: T_0 - тривалість суспільної процедури, год.; T_d – додаткові витрати часу (підготовка, очікування, переїзд тощо).

2. Середньочасова оплата праці учасників:

$$O_{ch} = O_{ср} / K_{ср}, \text{ грн,}$$

де: $O_{ср}$ - середня місячна оплата праці учасників наради; $K_{ср}$ - середня кількість робочих годин на місяць одного учасника наради (приблизно 170 год.).

3. Загальні планові витрати на проведення суспільної процедури будуть складати:

$$V_n = N (T_0 + T_d) \times O_{ch}, \text{ грн}$$

4. Ефективність зборів, засідань, нарад може бути відображена у вигляді економії кожним учасником часу у результаті одержання необхідної Інформації для прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Одержаний вигравш часу називають індивідуальним ефектом присутності (E_i). Він залежить від тривалості наради, кількості учасників, їх організованості тощо. Нормативне значення

індивідуального ефекту присутності (E_n) складає: для зборів - 10 год.; для проблемних нарад 1 засідань - 8 год.; для оперативних і інструктивних нарад - 6 годин.

5. Фактичне значення індивідуального ефекту присутності може бути визначено шляхом опитування або анкетування учасників за визначеною бальною шкалою відповідно до типу суспільної процедури (10-ти, 8-ми, 6-ти бальна шкала).

6. Загальний ефект присутності ($E\Phi$) всіх учасників складатиме:

$$E\Phi = E_n \times N, \text{ год.}$$

7. Очікувана корисність суспільної процедури (K_o) буде являти загальний виграш часу усіх учасників крім витрат на її проведення :

$$K_o = N (E_n - T_c - T_d), \text{ год.}$$

У вартісному вираженні:

$$K_{ov} = N (E_n - T_c - T_d) * Oч, \text{ грн}$$

8. З метою визначення фактичної корисності суспільної процедури визначають середній фактичний індивідуальний ефект присутності:

$$E_{icp} = E_i / N, \text{ год.}$$

Наприклад, після анонімного опитування виявилось, що 4 учасники вборів визначили свій індивідуальний ефект присутності у 10 балів, 6 - у 8 балів, 8 - у 7 балів, 3 - у 4 бали, 2 - у 0 балів. Це означає, що 4 учасники вважають вбори дуже корисними (максимальна оцінка), більшість - недостатньо ефективними (оцінка нижче нормативу), а для двох учасників збори були безрезультатними. Середнє значення індивідуального ефекту присутності учасників визначатиметься як середнє арифметичне.

9. Знаючи середнє значення індивідуального ефекту присутності, можна визначити фактичну корисність суспільної процедури:

$$K_{\phi} = N (E_{icp} - T_c - T_d), \text{ год.}$$

У вартісному вираженні:

$$K_{\phi v} = N (E_{icp} - T_c - T_d) \times Oч, \text{ грн.}$$

10. На основі цих розрахунків визначаємо загальну ефективність суспільної процедури ($E\Phi_3$) як співвідношення її фактичної корисності до очікуваної:

$$E\Phi_3 = K_{\phi v} / K_{ov} \times 100 \%$$

Вихідні дані

Показники	Кількісне значення
1. Склад учасників (усього), чол. , у т.ч.:	10
• головні спеціалісти	4
(середньомісячна заробітна плата, грн.)	25 000
• керівники первинних структурних підрозділів	5
(середньомісячна заробітна плата, грн.)	20 000
• керівник наради	1
(середньомісячна заробітна плата, грн.)	35 000
2. Тривалість наради, год.	2,0
3. Середні додаткові витрати часу кожним учасником, год.	0,5
4. Середня кількість робочих годин на місяць, год.	170
5. Індивідуальний ефект присутності кожного учасника, год.	8, 7, 7, 6, 5, 5, 4, 2, 1, 0
6. Нормативне значення індивідуального ефекту присутності, год.	8

Питання для повторення і обговорення

1. Внутрішня комунікація організації, її форми та інформаційні джерела.
2. Визначення понять «збори», «засідання», «нарада».
3. Збори трудового колективу та процедура їх проведення.
4. Засідання як колегіальна форма обговорення виробничих проблем.
5. Нарada як комунікативна процедура. Класифікація нарад.
6. Особливості проведення суспільних процедур.
7. Процедура проведення загальних зборів.
8. Основні етапи підготовки суспільних процедур.
9. Приклад плану-карти проблемної наради.
10. Класифікація протоколів суспільних процедур.
11. Критерії ефективного проведення зборів, засідань, нарад.
12. Психологічні особливості проведення суспільних процедур.
13. Методика кількісної оцінки ефективності суспільної процедури.

Тема 9. ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД І ПЕРЕГОВОРІВ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння з організації та проведення ділових бесід і переговорів в системі комунікативного менеджменту.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На першому етапі, проведення практичного заняття викладачем організується у формі наукового семінару в інтерактивній формі. У ході дискусії та колективного обговорення варіантів відповідей під керівництвом викладача обирається оптимальне рішення. На другому етапі студентам пропонується закріпити теоретичний матеріал у формі аналізу управлінських ситуацій в системі комунікативного менеджменту. За допомогою рольового моделювання відбувається активізація процесу формування навичок з підготовки та проведення ділових бесід і переговорів.

Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

При вивченні даної теми студентам необхідно визначитися з поняттями: «ділова бесіда», «переговори», «полеміка», їх роллю у сучасному комунікативному менеджменті.

Ділова бесіда – це форма комунікації, яка передбачає обмін інформацією, думками, з'ясування позицій з метою ідентифікації, вирішення, оцінювання певної проблеми, обговорення проєктів рішення у «вузькому колі». Це найбільш поширена форма безпосередніх індивідуальних комунікацій в системі менеджменту організацій та публічному управлінні. Бесіди є необхідною складовою таких управлінських процедур, як оформлення на роботу,

звільнення співробітників, атестація кадрів, прийом відвідувачів, надання консультацій, проведення переговорів тощо.

Студентам важливо ознайомитися з класифікацією цих процедур, усвідомити технологічну послідовність ділової бесіди. *Зворотний зв'язок* – це процес критичного осмислення бесіди на основі зроблених записів і відповідей на питання: наскільки чіткими були формулювання, чи все було сказано, чи могли б співбесідники бути відвертішими, чи можна вважати результати бесіди задовільними та ін.

Рефлексія (у перекладі з латинської – повернення назад) теж припускає постановку питання: «А якби на його місці був я?». Але вона означає не просто розуміння іншого, а усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером за спілкуванням, корекцію своєї поведінки у зв'язку з можливою поведінкою іншого.

З метою набуття практичного досвіду, здобувачам слід звернути увагу на методи прямого діалогу та переконання співбесідників, що використовуються з метою підвищення ефективності проведення ділової бесіди: 1) перефразування, 2) відображення почуттів співбесідника, 3) резюмування, 4) з'ясування.

У процесі ділової бесіди для майбутніх фахівців важливо мати уявлення про техніку постановки запитань співбесіднику в системі: «запитання-відповідь». Виділяють п'ять основних груп питань: 1) закриті; 2) відкриті; 3) риторичні; 4) переломні; 5) питання на обміркування. При завершенні розгляду даного питання необхідно з'ясувати основні принципи проведення ділових бесід і визначити рекомендації щодо ефективного їх проведення.

Ділова полеміка (суперечка) складається із сукупності різного роду критичних зауважень, висловлювань і прийомів, що пов'язані з їх ефективною нейтралізацією. При розгляді цього питання студентам необхідно розібратися з причинами виникнення спірних і конфліктних ситуацій, методами і прийомами їх вирішення, психологічними аспектами нейтралізації. Основними прийомами захисту у діловій полеміці виступають: 1) посилення на авторитет; 2) умовна згода; 3) метод «схвалення + знищення»; 4) прийняття зауважень; 5) метод еластичної оборони; 6) метод відстрочення; 7) метод аналогій і т. ін.

Здобувачам необхідно виокремити форми масової комунікації в системі публічного управління та адміністрування. Такими формами є *громадські слухання, «гаряча лінія», мітинги та інші*

масові заходи. Такі форми безпосередньої масової комунікації є комплексними за своєю структурою, потребують відповідної організаційної підготовки, але в цілому будуються на безпосередніх контактах окремих комунікаторів (наприклад, представників органів публічного управління) зі здебільшого знеособленою аудиторією.

Окремою суспільною процедурою в системі комунікативного менеджменту є переговорний процес. *Переговори* представляють широкий аспект комунікації у різноманітних сферах діяльності з набором тактичних прийомів, що спрямовані на пошук компромісних рішень для конфліктуючих сторін. Переговори являють собою розмову, бесіду з метою обміну поглядів, з'ясування думок, настроїв сторін для укладання певної угоди. Здобувачам необхідно ознайомитися з методикою переговорів, як універсальним методом вирішення спірних ситуацій і конфліктів. Правильно організовані переговори проходять у декілька етапів: 1) підготовка до початку переговорів; 2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників; 3) пошук компромісного рішення; 4) завершення переговорів.

На завершення вивчення даної теми студентам необхідно ознайомитися з рекомендаціями щодо техніки ділових контактів з підлеглими, прийому відвідувачів, порядку видачі завдань і доручень.

Кейс-ситуація № 1

«УДОСКОНАЛЕННЯ МИСТЕЦТВА СПІЛКУВАННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»

Завдання. Змодельуйте управлінську ситуацію за наведеними нижче комунікативними нормами на прикладі організації, де ви проходили виробничу практику та віддзеркаліть її у вигляді рольової моделі.

Пояснюйте свої ідеї перед початком їх передавання. Це дозволить вашим співбесідникам швидше в них розібратися і досягти взаєморозуміння. Для цього доцільно розкрити причини, цілі та сподівання стосовно наступних ідей і пропозицій.

Будьте сприйнятливі до потенційних семантичних бар'єрів. Намагайтеся виключати зі свого лексикону слова та фрази з двояким тлумаченням. Цим ви досягнете більшої результативності у спілкуванні.

Слідкуйте за виразом свого обличчя, позами, жестами, інтонаціями, щоб не надсилати суперечливих сигналів. Постарайтеся поглянути на себе з боку, почути себе так само, як бачить і чує вас співрозмовник.

Випромінюйте емпатію та відкритість. Емпатія - це увага до почуттів інших людей, готовність опинитися у їх «шкурі». Користуючись емпатією при обміні інформацією, ми налаштуємо співрозмовника на дружній лад і примушуємо його прийняти нашу позицію. Емпатія має на увазі відкритість у розмові, погодженість з думкою протилежної сторони.

Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку. Існує багато способів встановлення зворотного зв'язку під час ділової бесіди. Один з них - ставити питання відразу після обговорення проблеми. Другий спосіб полягає у встановленні відповідних форм контролю за поведінкою опонента в процесі бесіди. З нетрадиційних способів встановлення зворотного зв'язку можна відзначити оцінку жестів, міміки обличчя, інтонації людини, за якими також можна зробити висновок про позицію співбесідника.

Настанови щодо мистецтва ефективно слухати, які дає спеціаліст в галузі менеджменту Кім Девіс.

1. Перестаньте говорити і вислухайте співбесідника.
2. Допоможіть тому, хто говорить, розкріпачитися.
3. Покажіть тому, хто говорить, що ви готові слухати.
4. Ліквідуйте моменти, які роздратовують (не малюйте, не перекладайте папери, не стукайте по столу).
5. Співпереживайте з тим, хто говорить.
6. Будьте терплячим (не обривайте того, хто говорить).
7. Стримуйте свій характер.
8. Не допускайте суперечки або критики.
9. Ставте запитання.
10. Перестаньте говорити (не можна слухати, коли сам говориш).

Кейс-ситуація № 2 «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД І ПЕРЕГОВОРІВ»

Основні поняття: встановлення контакту, ефект ореолу, ефект стереотипізації, ефект первинності й новизни, орієнтація, емпатія, ідентифікація, рефлекс.

Завдання: змодельуйте рольову управлінську ситуацію за наведеними нижче комунікативними позиціями термінологічного апарату.

Встановлення контакту. Ділове спілкування з одним співрозмовником починається із традиційних привітальних слів. З перших хвилин контакт має показати, що людина відкрита для спілкування, доброзичлива. Це досягається легкою посмішкою (якщо вона доречна), невеликим нахилом корпусу, голови у бік співрозмовника, виразом очей (увага й зацікавленість), спрямованих на співрозмовника.

Ефект ореолу. Він проявляється в приписуванні людині, про яку є сприятлива думка, позитивних оцінок і тих якостей, які в цей момент не спостерігаються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть гарні його вчинки витлумачуються як негативні. Під впливом ефекту ореолу керівник може не помітити маленький гарного початку в «постійного порушника», а в досить благополучної людини – ознаки егоцентризму тощо.

Ефект стереотипізації полягає в тому, що судження про людину виносяться на підставі власного обмеженого досвіду або усталеної думки інших. Стереотипізація спрощує процес пізнання іншої людини, але в той же час вона приводить до виникнення упередження, що створює не тільки неправильне враження про людину, але й погану думку про неї.

Ефект первинності й новизни полягає в тому, що перше враження про людину більш сильне, ніж наступні, тому й велика роль першої появи працівника в колективі. виправлення первісного враження про людину вимагає тривалого його пізнання й відбувається із працею.

Встановлення психологічного контакту переходить у наступний етап ділового спілкування – **орієнтацію**, яка дозволяє визначити стратегію й тактику розмови, у ході якої потрібно обговорення проблеми й ухвалення рішення. На цьому етапі, у процесі вивчення людей, керівник має зрозуміти мету й мотиви їхньої поведінки, їхнього переживання, установки, стану, очікування похвали й підтримки, уваги від оточуючих, наявні в них сумніви й побоювання.

Емпатію характеризують як емоційне розуміння (дослівно з грецької – співпереживання). Вона пов'язана з умінням поставити себе на місце іншого, урахувати його стан, мотиви поведінки. Уміння глянути на ситуацію й самого себе чужими очима – найважливіший

компонент загальної культури керівника. Можливі два способи реалізації цього вміння: ідентифікація й рефлексія.

Ідентифікація, або ототожнення себе з іншими, складається в уявній постановці себе на місце партнера за спілкуванням, узяття на себе ролі, що виконує цей партнер, побудова своєї поведінки таким же способом, як і партнер, примикання до його позиції.

Рефлексія (у перекладі з латинської – повернення назад) теж припускає постановку питання: «А якби на його місці був я?». Але вона означає не просто розуміння іншого, а усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером за спілкуванням, корекцію своєї поведінки у зв'язку з можливою поведінкою іншого.

Розташування учасників й ведення переговорів:

- голова делегації сідає в центрі, напроти нього – голова партнерської делегації;
- праворуч від голови – друга особа в делегації, ліворуч – перекладач.
- *Вимоги до характеру бесіди:*
- спокійний тон; навіть у тому випадку, якщо партнер роздратований або агресивний, необхідно уважно вислухувати співрозмовника до кінця, не перебиваючи;
- через 5-7 хвилин після початку пропонується чай, кава;
- по закінченні переговорів (підписання протоколу про наміри, контракту, договору) влаштовується протокольний захід (наприклад, прийом).

Етапи ведення переговорів:

Перший етап – уточнення інтересів, позицій, цілей і т.д. учасників переговорів.

Другий етап – обговорення позицій. Головне на цьому етапі – аргументація запропонованих рішень.

Третій етап – узгодження позицій.

Доцільно спочатку погодити загальні контури угоди (виробити загальну формулу), потім обговорити деталі. Ця тактика заощаджує час. Однак, перш ніж послідувати їй, необхідно одержати на це згоду партнера.

На заключному етапі сторони приступають до редагування тексту загальної угоди (протоколу, договору тощо).

Кейс-ситуація № 3
«КОМУНІКАТИВНІ НОРМИ МЕНЕДЖЕРА
У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ»

Завдання. Доведіть необхідність здійснення відповідної комунікативної норми на власному прикладі або на прикладі організації, де ви проходили виробничу практику.

Список комунікативних норм керівника трудового колективу

1. Будьте справедливим і чесним. Пам'ятайте, що люди більше за все не люблять несправедливості.
2. Завжди доводьте до відома керівництва справедливу оцінку виконаної вашими підлеглими роботи.
4. Застосовуйте передачу частини своїх повноважень підлеглим. Це згуртовує колектив та підсилює взаємну зацікавленість.
5. Своїх працівників ви зможете надихнути програмою тільки тоді, коли зумієте довести, що виконання її для колективу вигідне та необхідне. Для цього говоріть просто та переконливо.
6. Зробіть ваші переконання зрозумілими для людей; дайте підлеглим можливість погодитися з вами, поєднайте їх думки та справи з вашими.
7. Застосовуйте власну справедливу критику для покращення результатів спільної справи.
8. Ніколи не критикуйте заради критики.
9. Дайте людині право на пояснення з приводу конкретних випадків поганої роботи. Намагайтеся не виділяти його серед інших порушників.
10. Рідше карайте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки, яких вони припустилися.
11. Власні помилки керівник повинен визнавати та усувати. Якщо помилки не дуже часті, це не підірве авторитет керівника.
12. Під час проведення бесіди усувайте напругу шляхом дружнього спілкування; користуйтеся методом дискусії, а не настанови.
13. Для того, щоб похвала була ефективною, намагайтеся дотримуватися наступних простих рекомендацій: форма похвали повинна відповідати досягненню; похваливши працівника, розширюйте коло його обов'язків.
14. У процесі спілкування з підлеглими стримуйте гнів та роздратування.

Питання для повторення і обговорення

1. Визначення ділової бесіди, її відмінні особливості від інших форм комунікацій.
2. Класифікація та порядок підготовки ділових бесід.
3. Зміст етапів проведення ділової бесіди. Різноманітні підходи щодо процедури її проведення.
4. Методи прямого діалогу під час проведення ділової бесіди. Особливість їх застосування.
5. Класифікація методів переконання співбесідника під час проведення ділових бесід. Визначення їх змісту.
6. Тактичні прийоми проведення ділової полеміки.
7. Визначення переговорного процесу, його відмінні особливості.
8. Основні етапи проведення переговорів та їх змістовне наповнення.
9. Методи та форми переговорного процесу.
10. Психологічні закономірності і принципи проведення ділових контактів з підлеглими.
11. Процедура прийому відвідувачів керівником.
12. Рекомендації щодо порядку видачі завдань і доручень підлеглим.

Тема 10. ЗОВНІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мета: закріпити теоретичні знання за темою лекції; придбати практичні вміння з організації та проведення зовнішніх комунікацій в організації та використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій в системі менеджменту.

Форма проведення – аналіз управлінських ситуацій, кейс-метод, інтерактивне обговорення проблемних питань у формі «мозкового штурму», дискусія.

Методичні вказівки. У ході підготовки до практичного заняття студентам необхідно самостійно опрацювати основну і додаткову літературу з даної теми. На першому етапі, проведення практичного заняття викладачем зорганізується у формі наукового семінару в інтерактивній формі. У ході дискусії та колективного обговорення варіантів відповідей під керівництвом викладача обирається

оптимальне рішення. На другому етапі студентам пропонується закріпити теоретичний матеріал у формі аналізу управлінських ситуацій в системі комунікативного менеджменту. За допомогою рольового моделювання відбувається активізація процесу формування навичок з підготовки та проведення різноманітних форм зовнішньої комунікації.

Для налагодження дистанційного спілкування викладач надає студентам електронне посилання для інтерактивного обговорення проблемних питань практичного заняття, використовуючи електронну платформу «Google meet». По закінченні практичного заняття студенти оформлюють електронний конспект, закріплюючи основні терміни та поняття. Наприкінці заняття викладач оцінює роботу студентів за 5-бальною шкалою та підводить остаточні підсумки.

Методичні поради з підготовки до практичного заняття

Інформаційно-комунікативні технології (ІКТ) представляють собою сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, що використовуються з метою збору, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення, обміну і використання інформації.

У науковій літературі виділяються наступні види ІКТ. Залежно від рівня пристосування до вирішення конкретних завдань виділяють: 1) універсальні технології, що можна застосовувати в будь-яких ситуаціях і на будь-якому рівні; 2) гнучкі, що застосовуються під час вирішення різних завдань у схожих ситуаціях; 3) спеціалізовані, що спрямовані на вирішення конкретного завдання. За кількістю технологічних циклів виділяють: 1) такі, що реалізують один технологічний цикл; 2) реалізують декілька технологічних циклів. За каналами комунікації: 1) технології безпосередньої комунікації (передбачають наявність безпосередньої взаємодії); 2) технології опосередкованої комунікації (технології, що будуються за допомогою електронних ЗМІ, інтернету, телефону тощо).

У сфері відносин з громадськістю першочергова увага приділяється створенню певного образу, іміджу організації (керівника). *Імідж* - це певний синтетичний образ, який складається в свідомості людей стосовно конкретної особи, організації чи іншого соціального об'єкта і містить вагомий обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття і спонукає до певної соціальної поведінки. Доцільно розрізняти імідж *корпоративний* (компанії,

фірми, підприємства, громадської організації) та *індивідуальний* імідж (політика, бізнесмена, керівника).

Організаціям доводиться підкорятися державному регулюванню, складати річні звіти з інформацією про фінанси та маркетинг, декларувати свої прибутки, комунікувати з державними органами з інших питань. Тож, студентам необхідно розглянути форми інформаційного іміджу організації, якими вона підкреслює свою ділову активність та рекламує виробничу діяльність. До таких офіційних видань організації відносяться: *відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети.*

Сайт організації – електронне джерело загальної інформації про організацію, її місцезнаходження, мету і предмет діяльності, керівні органи, структуру управління, види економічної діяльності, обсяги реалізації продукції чи надання послуг, а також контактна інформація для залучення потенційних клієнтів.

Блог – веб-сайт, основний зміст якого – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій.

Здобувачам слід ознайомитися з основними засобами спілкування з громадськістю в системі публічного управління та адміністрування: *прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, прийоми, конференції*, а також з правилами їх підготовки та проведення.

Прес-реліз - офіційне повідомлення, підготовлене для журналістів і засобів масової інформації про події, заходи або інші інформаційні приводи.

Презентація – це комунікативний захід з метою публічного представлення нової інформації – проекту, цільової програми тощо. Такий комунікативний захід може бути одночасно спрямованим як на внутрішню аудиторію установи, так і на широку громадськість. Презентація має бути інформативною та наглядною для аудиторії.

Прес-конференція – це зустріч офіційних осіб з представниками ЗМІ, що проводиться з метою надання інформації та відповідей на їх запитання. Прес-конференцію часто використовують для оприлюднення певних повідомлень чи налагодження зв'язків з суспільством.

Брифінг, на відміну від прес-конференції, являє собою зустріч із представниками ЗМІ, де лише викладається позиція організації з певного питання, виголошується заява тощо. Таким чином,

інформаційний потік під час брифінгу більш односторонній. Допускається лише незначна кількість запитань для деталізації, уточнення поданої інформації, зробленої заяви. Під час брифінгу роздають прес-релізи, тексти заяви.

Відеоконференція – це форма проведення групових комунікативних заходів (найчастіше нарад) з використанням систем відеотрансляції, що забезпечує одночасну комунікацію територіально розосереджених суб'єктів. Відеоконференції проходять з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем. Підсумки конференції у формі її рекомендацій оприлюднюються на сайті організації, а також розсилаються відповідними інформаційно-цифровими каналами всім учасникам.

Окремим напрямом сучасних організаційних комунікацій є цифровізація економічного простору. В останні роки, Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику. Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації є Міністерство цифрової трансформації України. За останні роки були зроблені чималі кроки у галузі електронного урядування. Так, достатньо багато послуг можна отримати через інструменти електронної взаємодії (створено сервіс iGOV, через який надаються адміністративні послуги громадянам та бізнесу), впроваджено механізми електронної демократії, наприклад, електронні петиції Президенту України, Кабінету Міністрів, органам місцевого самоврядування. Проект «ДІЯ. Цифрова держава», у межах якого доступні державні послуги онлайн; доступ до електронних документів та певних даних з державних реєстрів; освітньої платформи, а також надається допомога та певні адміністративні послуги підприємцям.

Кейс-ситуація № 1
**«ЗОВНІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.
ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

Завдання. Проаналізуйте наведені нижче ситуації та обґрунтуйте на основі власного досвіду застосування та змістове наповнення відповідних інформаційно-комунікативних технологій в системі комунікативного менеджменту підприємств і організацій.

Ситуація № 1

На прикладі організації (підприємства, установи), де ви працюєте, проаналізуйте, які інформаційно-комунікаційні технології використовує менеджмент організації з метою налагодження ефективної зовнішньої комунікації з бізнес-партнерами. Дайте оцінку стану системи комунікацій. Висловіть ваше власне бачення щодо змін, які належить здійснити організації в системи зовнішніх комунікацій з метою її удосконалення. Конкретизуйте, у чому мають полягати ці зміни.

Ситуація № 2

На прикладі організації (підприємства, установи), де ви працюєте, проаналізуйте, які інформаційно-комунікаційні технології використовуються організацією в процесі її зовнішньої комунікації з метою налагодження ефективної внутрішньої комунікації з органами державної влади та місцевого самоврядування. Оцініть стан системи внутрішніх комунікацій. Висловіть ваше бачення щодо необхідності змін в діяльності системи комунікацій, конкретизуйте, у чому вони полягають.

Ситуація № 3

Розгляньте інформаційно-комунікативну підтримку прийняття управлінських рішень в організації, де ви працюєте. Визначте її роль у процесі розробки та прийняття управлінських рішень на макро- та мікро-рівнях. Які актуальні проблеми виникають у процесі взаємодії суб'єктів та об'єктів управління під час реалізації управлінських рішень? Які шляхи їх вирішення ви вважаєте найбільш прийнятними? Що для цього необхідно здійснити?

Ситуація № 4

На прикладі вашої організації визначте роль інформаційного забезпечення в реалізації суб'єктів управління одного з принципів комунікативного менеджменту – прозорості й відкритості влади. Дані аналізу проаналізуйте з точки зору реального впливу на конкретну управлінську (виробничу) ситуацію. Дайте оцінку стану інформаційно-комунікаційної політики відкритості та прозорості керівництва організації (органів влади).

Ситуація № 5

Дослідить та опишіть види, способи та технології обміну інформацією, що використовуються в організації на рівні структурних підрозділів. Визначте та охарактеризуйте фактори, що

впливають на стан інформаційно-комунікативної діяльності організації. Що, на ваш погляд, слід змінити в організації з метою удосконалення діючої системи комунікацій ? Обґрунтуйте ваші міркування.

Ситуація № 6

Опрацюйте 5 - 6 «свіжих» інформаційних повідомлень (статей), надрукованих у ЗМІ, які позитивно характеризують стан інформаційно-комунікаційної діяльності органів влади. Складіть короткі анонси опрацьованих інформаційних повідомлень (статей) із зазначенням їх назв, назв ЗМІ, у яких ці матеріали були розміщені. Як ви вважаєте, чи достатньо повно висвітлюється в ЗМІ, робота державних органів влади ? Що, на ваш погляд, слід було б змінити ?

Ситуація № 7

Охарактеризуйте види інформації (форми, методи, терміни), що використовуються у вашій організації з метою налагодження дієвих контактів з рядовими працівниками. Які методи застосовує менеджмент вашої організації для управління системою комунікацій на низовому рівні? Наскільки ефективною є така система ? Які новітні комунікаційні технології доцільно було б впровадити у вашій організації ? Що для цього слід здійснити ? Обґрунтуйте ці міркування.

Ситуація № 8

Вас призначено керівником прес-служби організації. Її керівник доручає вам підготувати брифінг для засобів масової інформації з одного з актуальних питань діяльності (що це буде за питання – визначте самі). Розробіть детальний сценарій проведення брифінгу. Визначте коло учасників, конкретні заходи, які належить здійснити у ході підготовки даного комунікативного заходу, необхідний обсяг ресурсів (людських, матеріально-технічних, технологічних тощо) для його проведення.

Ситуація № 9

Проаналізуйте та опишіть електронні ресурси, які використовує Ваша організація для здійснення управлінських та суспільних комунікацій в процесі виробничої діяльності. Оцініть їх з точки зору ефективності, відповідності сучасному стану розвитку системи інформаційно-комунікаційних технологій. Що, на ваш погляд,

доцільно змінити в системі комунікаційного забезпечення виробничих процесів? Обґрунтуйте ваші міркування.

Ситуація № 10

Здійсніть огляд та надайте характеристику різноманітних конфліктів в організації, де ви працюєте. Оцініть їх з точки зору ефективності комунікаційної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління. Чи відповідають зазначені вище конфліктні ситуації вимогам та потребам сучасного інформаційного забезпечення управлінських процесів? (оцініть їх стан з точки зору впровадження інформаційно-комунікативних технологій). Як ви вважаєте, що необхідно було б змінити в системі комунікативного менеджменту з метою запобігання дисфункціональних конфліктів? Запропонуйте конкретні пропозиції.

Кейс-ситуація № 2

«СЛАЙДОВА ПРЕЗЕНТАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ ПОТЕНЦІЙНИХ РОБОТОДАВЦІВ»

Вступ. У Державному біотехнологічному університеті відділом медіа-комунікацій проведено анкетування студентів і викладачів з метою визначення змісту провідних компетентностей сучасного фахівця в галузі менеджменту та публічного адміністрування.

Завдання. Розробіть слайдову презентацію результатів дослідження для потенційних абітурієнтів та роботодавців.

Анкетування

на тему «ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУЧАСНОГО ФАХІВЦЯ В ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

1. Які ділові (професійні) якості ви вважаєте пріоритетними для сучасного фахівця-менеджера?
2. Які організаторські здібності на вашу думку повинні бути у сучасного менеджера?
3. Якими особистісними якостями на вашу думку повинен володіти менеджер у сучасних умовах?
4. Оцініть рівень професійної підготовки у вашому закладі вищої освіти за
- 5-бальною шкалою.

5. Що б ви хотіли змінити в освітній підготовці сучасних фахівців в галузі менеджменту та публічного управління?

6. Які на ваш погляд навчальні дисципліни мають складати основу професійної підготовки сучасного фахівця-менеджера?

7. Яким чином на вашу думку має проводитися практична підготовка здобувача вищої освіти за спеціальностями менеджмент і публічне управління? В чому ви вбачаєте її зміст?

8. Чи відповідає ваш рівень мовної підготовки сучасним вимогам на ваш погляд? Спробуйте оцінити його за 5-ти бальною шкалою.

9. Що на вашу думку є мотивуючим фактором успішної і високопродуктивної навчальної діяльності?

10. Якою ви уявляєте свою майбутню професійну кар'єру менеджера після закінчення ЗВО?

Результати анкетування:

1. Професіоналізм, вміння використовувати інформаційно-комунікативні технології.

2. Лідерські якості, вміння планувати діяльність колективу, тайм-менеджменту.

3. Самодисципліна, відповідальність, цілеспрямованість, комунікабельність.

4. (добре)

5. Зміни: зробити навчальну програму більш сучасною, що б відповідала ринку праці, ввести дисципліни з діловодства, розглядати більш практичних кейсів, розгляд управлінських ситуацій.

6. Економічні дисципліни, навчальні курси з інформаційно-комунікаційних технологій, діловодство.

7. Практична підготовка на базі передових підприємств, навчальна практика за кордоном, участь у публічних заходах, круглих столах зі стейкхолдерами.

8. 4 + (добре).

9. Самосвідомість, саморозвиток, наявність мети побудувати успішну кар'єру, (внутрішні фактори мотивації», вміння викладача заохотити, мотивувати студента до якісної навчальної діяльності).

10. Кар'єра за спеціальністю, менеджер приватного сектора або спеціаліст державної служби, керівні посади, отримувати гідну заробітну плату.

Структура презентації:

Title of the Presentation.(Титульний аркуш).

- 1 Introduction and Major Challenges (Вступ, актуальність і основні проблеми).
- 2 Aim and Research Tasks (Мета та завдання дослідження).
- 3 Research Methodology (Методологія дослідження).
- 4 Results (Результати).
- 5 Conclusions (Висновки).

Питання для повторення і обговорення

1. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу та їх класифікація.
2. Визначення інформаційно-комунікативних технологій.
3. Принципи інформаційно-комунікативної діяльності.
4. Зовнішні аспекти організації сучасної комунікацій з суб'єктами бізнесу
5. Канали зовнішньої комунікації з постачальниками, споживачами, конкурентами.
6. Імідж організації та її керівника в системі комунікаційного менеджменту та його види.
7. Офіційні видання організації (відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети).
8. Електронні інформаційні ресурси організації. Офіційні сайти організації.
9. Організація підготовки та проведення виробничої конференції.
10. Основні засоби спілкування з громадськістю: прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, правила їх організації.
11. Державні електронні ресурси надання інформаційних послуг громадськості.
12. Концепція розвитку електронного урядування в Україні у сфері інформатизації та комунікативістики.

ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Комунікативний менеджмент». ІНДЗ дозволяє здобувачам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ здобувачі виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Виконане ІНДЗ студент надає наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни. Обсяг ІНДЗ : 15-20 сторінок. Структура ІНДЗ: вступ, теоретична частина, аналітична частина, проектна частина, висновки та пропозиції, літературні джерела, додатки.

Темати ІНДЗ:

1. Сутність комунікацій в організації. Форми та види комунікацій.
2. Інформація як предмет праці в системі комунікативного менеджменту.
3. Нормативно-правова основа комунікацій в організації. Закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронне урядування».
4. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.
5. Цілі та функції комунікацій в організації.
6. Комунікаційний процес в організації, його елементи та етапи.
7. Інформаційно-комунікативні технології в комунікаційному процесі.
8. Вербальні та невербальні комунікації.
9. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.
10. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.
11. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.

12. Інформаційне забезпечення прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.
13. Конфлікт як продукт соціальних комунікацій.
14. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.
15. Документаційне забезпечення комунікаційних процесів в організації.
16. Ділові листи як основа зовнішніх комунікацій організації.
17. Організаційно-розпорядча документація в комунікаційному процесі.
18. Графічні методи комунікаційного процесу в управлінні виробництвом.
19. Комунікативна культура менеджера в організації.
20. Риторика як наука про засоби переконання співбесідника у процесі комунікаційної взаємодії.
21. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі.
22. Прийоми ораторського мистецтва у комунікаційному процесі організації.
23. Службові розмови телефоном як частина комунікаційного процесу.
24. Мистецтво критики в комунікаційному процесі організації.
25. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії в організації.
26. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад.
27. Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій.
28. Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення).
29. Прийом відвідувачів як форма комунікаційного процесу.
30. Техніка видачі доручень у процесі комунікаційної взаємодії керівника з підлеглими.
31. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами).
32. Основні засоби комунікаційної взаємодії організації з громадськістю (прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги).
33. Науково-практична конференція як форма комунікаційного процесу в організації.
34. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу в організації.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєв В.М. Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні : монографія. Чернівці: Технодрук, 2012. 392 с.
2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2015. 438 с.
3. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент організацій: Навч. посібн. К.: Кондор, 2004. 598 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 414 с.
6. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.
7. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: підручник. К. : ЦУЛ, 2007. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://textbooks.net.ua/content/category/42/58/48/>.
8. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник. Т.1 К.: УФІМБ, 1998. 542 с.
9. Дрєшпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів / за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К. : ЦУЛ, 2007. 344 с.
11. Комунікації у державному управлінні: навчальний посібник. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2012. 175 с.
12. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. Л.: Центр Європи, 2005. 176 с.
13. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Х.: Стильна типографія, 2018. 278 с.
14. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант). К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.
15. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний. аспект) : навчальний посібник, 2001. 336 с.
16. Нижник Н., Пашко Л., Кіндзерський С. Ділове спілкування у сфері державного управління. Хмельницький : ХУУП, 2005. 195 с.

17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Житомир : ЖІТІ, 2000. 336 с.
18. Осовська Г. В., Копитова І.В. Комунікації в менеджменті : практикум. Житомир : ЖІТІ, 2002.
19. Палеха Ю. Організація сучасної ділової комунікації: Навчально-методичний посібник. 2-е вид. К.: МАУП, 2006. 164 с.
20. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. К. : Ваклер, 2001. 656 с.
21. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. К.: Вища школа, 2003. 383 с.
22. Філоненко М.М. Психологія спілкування : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
23. Хаджирадева С. К., Черненко Н.М. Діалогова комунікація: теорія та практика : навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 231 с.
24. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 211 с.
25. Химиця М.О. Інформаційна діяльність в органах державної влади та управління: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2014. 148 с.
26. Химиця Н.О, Морушко О.О. Ділова комунікація : навчальний посібник. Львів: ЛП, 2016. 208 с.
27. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.
28. Чмига В.О., Руденко О.М., Святненко В.В. Комуникативний процес у місцевому самоврядуванні: навчально-методичний посібник. К.: НАДУ, 2013. 84 с.
29. Чмут Т. К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. 3-тє вид.. К. : Вікар, 2003. 223 с.
30. Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ТА ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	5
Змістовий модуль 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ».....	9
Тема 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту	9
Тема 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту.....	15
Тема 3. Комунікаційний процес в організації... ..	20
Тема 4. Комунікації та управлінські рішення... ..	26
Тема 5. Комунікативний менеджмент як основа вирішення управлінських конфліктів.....	39
Змістовий модуль 2. «ТЕХНІКА І ТЕХНОЛОГІЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ».....	44
Тема 6. Письмова комунікація. Система управлінської документації, організація діловодства та документообігу	44
Тема 7. Речова комунікація. Основи риторики, технологія і техніка виступу керівника перед аудиторією... ..	57
Тема 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура проведення зборів, засідань, нарад.....	67
Тема 9. Проведення ділових бесід і переговорів... ..	76
Тема 10. Зовнішня комунікація організації. Технології управління комунікаціями в системі менеджменту... ..	84
ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО- ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ (ІНДЗ)... ..	92
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	94

Навчальне видання

Нагаєв Віктор Михайлович

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

ПРАКТИКУМ

для самостійного (дистанційного) закріплення лекційного матеріалу дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей:
073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»,
051 «Економіка», 071 «Облік і аудит», 072 «Фінанси», 075 «Маркетинг»,
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Таймс New Roman.
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.
Ум. друк. арк. 2,8. Тираж 50.
Харків. КП «Міська друкарня»