



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

# **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **навчально-методичний посібник**

**для самостійного вивчення 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**

### **навчально-методичний посібник**

для самостійного вивчення 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 адміністрування Протокол №  
15 від 18.04.2022 р.

**Рецензенти:**

**О. П. Величко**, завідувач кафедри менеджменту і права Дніпровського Державного аграрно-економічного університету, д-р екон. наук, професор;  
**Л. М. Матросова**, професор кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор;  
**В.М. Онегіна**, завідувач кафедри глобальної економіки факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету, д-р екон. наук, професор.

Н 16      Комуникативний менеджмент : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей: 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 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. – 75 с.

*Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни розроблено у відповідності з програмою курсу «Комуникативний менеджмент». Видання містить методичну інформацію щодо організації самостійної та індивідуальної роботи здобувачів із закріплення змісту дисципліни, а також поглиблення теоретичних знань студентів. За темами курсу запропоновано індивідуальні навчально-дослідні завдання для формування дослідницьких навичок та творчих здібностей, контрольні питання, короткий перелік базових понять.*

*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

З розвитком інформаційних технологій в системі менеджменту підприємств і організацій важливого значення набувають питання ефективної комунікаційної взаємодії управлінських структур з різноманітними суб'єктами господарювання. В умовах сучасного підприємництва сьогодні налагоджуються різноманітні комунікаційні зв'язки, що визначає необхідність створення відповідної ефективної системи комунікативного менеджменту. 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.

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

У навчально-методичному посібнику для ефективного самостійного засвоєння змісту дисципліни автором пропонується дидактична система самоуправління навчально-творчою діяльністю студентів, яка максимально сприяє формуванню міцних, системних знань; підвищує рівень індивідуалізації навчального процесу, створює об'єктивні умови розвитку творчих компонентів діяльності майбутніх фахівців. Зміст навчального курсу поділено на 2 навчальні модулі: «Теоретичні основи комунікативного менеджменту» та «Техніка і технологія комунікативного менеджменту». У першому модулі розглядаються основні поняття комунікативного менеджменту як науки, описується історія її

розвитку, наводиться понятійний апарат та визначається природа їх виникнення. Другий навчальний модуль містить питання організації управління комунікативними процесами на рівні підприємств і організацій в умовах демократичного розвитку суспільства; розкриває методи і форми прийняття управлінських рішень; функціональну систему сучасних комунікацій в соціумі.

Для закріплення лекційного матеріалу пропонується практичну частину занять проводити в активній формі (ділові і дидактичні гри, тренінги, ситуаційні вправи). Кожна тема включає анотацію, перелік тематичних питань, методичні вказівки щодо змісту та технології засвоєння навчального матеріалу, запитання для повторення і обговорення.

## **РОЛЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ В СИСТЕМІ НАУКОВИХ ЗНАНЬ**

Навчальна дисципліна «Комунікативний менеджмент» охоплює теоретико-методичні основи системного формування знань, умінь та навичок щодо ефективного управління комунікаційними процесами в умовах взаємодії управлінських структур з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств і організацій.

**Метою** вивчення дисципліни є формування у студентів професійної компетентності з питань комунікаційної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління в системі менеджменту підприємств і організацій шляхом використання відповідних методів та інформаційно-комунікаційних технологій задля покращення рівня і якості управлінських послуг та подальшого розвитку інформаційного забезпечення системи менеджменту в Україні.

**Завдання** навчальної дисципліни:

- формування у студентів сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок щодо використання в процесі управління ефективних комунікаційних каналів;
- формування умінь комунікаційної взаємодії суб'єкта і об'єкта управління з метою налагодження ефективного співробітництва;
- формування навичок самостійної роботи з відповідною літературою, науковими джерелами, інформаційними ресурсами Інтернету з питань комунікативної діяльності у сфері менеджменту організацій;

- вироблення вміння обирати найбільш ефективні методи, інструментарій, технології комунікативної діяльності та застосовувати їх у своїй професійній діяльності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні:

**знати:**

- нормативно-правові основи інформаційного забезпечення та регулювання інституту комунікацій в системі менеджменту організацій;

- основні тенденції розвитку комунікативних механізмів;

- стандартні процедури, які використовуються в комунікативній діяльності органів управління;

- основні форми інформаційно-комунікаційної взаємодії та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємств і організацій.

**уміти:**

- творчо застосовувати знання та способи діяльності, засвоєні під час викладання навчальної дисципліни;

- планувати, організовувати і аналізувати систему комунікативного менеджменту в умовах соціуму;

- оцінювати необхідність актуалізації комунікативних механізмів, розуміти зміст і значення комунікацій як невід'ємної частини адміністративної діяльності;

- використовувати комунікативні механізми для реалізації управлінських контактів як на етапі розробки, так і на етапі реалізації управлінських рішень;

- створювати ефективні інформаційні канали для побудови комунікативних структур менеджменту організацій;

- визначати проблемні питання в комунікації в системі менеджменту;

- проводити суспільні процедури (збори, засідання, наради, переговори, ділові бесіди);

- управляти конфліктними ситуаціями у колективі;

- організовувати практичну роботу з управління комунікаційними процесами в системі менеджменту організацій;

- складати документи-регламенти управлінських процесів;

- складати інформаційні документи в системі менеджменту організацій;

- здійснювати аналіз системи комунікативного менеджменту;
- визначати ефективність системи комунікативного менеджменту.

**Результатом** вивчення навчальної дисципліни мають стати: усвідомлення здобувачами теоретичних та методичних основ комунікативного менеджменту, змісту процесу управління комунікаціями в системі підприємств і організацій; комплексу фундаментальних і професійних знань, особливостей комунікативного менеджменту в контексті демократичного розвитку соціуму; сутності функцій планування, організації, мотивації та контролю комунікативного менеджменту; визначення методів управління комунікаційними процесами в умовах прийняття ефективних управлінських рішень.

## **ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Основна форма оволодіння змістом дисципліни – самостійна поза-аудиторна робота студентів за окремими темами модульних блоків навчальної програми. Ведучий курсу на вступній лекції ознайомлює студентів з програмою курсу і методичними вказівками з її засвоєння. 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 нижче літератури доцільно користуватися й іншими джерелами, включаючи консультації у спеціалістів на місцях (керівників підприємств і організацій, державних органах управління, органах місцевого самоврядування, громадських організаціях).

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. 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 за відповідним варіантом. Самостійне виконання такого дослідницького завдання у реферативному вигляді дозволить заглибитися у зміст дисципліни, що вивчається, відпрацювати навички самостійної роботи з літературними джерелами, підвищити рівень теоретичних знань з 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. Закінчується вивчення дисципліни складанням іспиту.

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Самостійна робота (СР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, що є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Навчальний час СР регламентується і повинен становити не менше 50 % загального обсягу трудомісткості навчання.

Індивідуальна робота (ІР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, яка передбачає створення умов для розкриття індивідуальних творчих здібностей студентів. Студент може виконувати ІР у формі індивідуальних занять як під керівництвом викладача або самостійно у позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням особистих потреб і можливостей. Індивідуальні заняття можливі у такому вигляді: консультації, індивідуальні навчально-дослідні завдання, підготовка рефератів, складання тематичних кросвордів тощо.

Представлення навчального матеріалу з дисципліни «Комунікативний менеджмент» сукупністю модулів обумовлено



необхідністю розкладання будь-якої складної інформації на модулі (порції), усередині яких матеріал має завершений логічний зв'язок. Ця вимога пов'язана з особливостями механізму функціонування короткочасної пам'яті людини. При цьому засвоєння навчального матеріалу здійснюється в процесі поетапної переробки інформації з наступним її закріпленням у довгостроковій пам'яті у випадку його кількаразового повторення. При цьому, процес засвоєння логічно пов'язаного матеріалу повинен здійснюватися без тривалої перерви. Тому наша перша порада з організації самостійної роботи полягає в тому, що для осмисленого запам'ятовування пред'явленої порції інформації її доцільно розділити на самостійні закінчені частини, відокремити в них головне від несуттєвого, оцінити значимість кожної частини й організувати засвоєння інформації відповідно до вимог поетапної і кількаразової обробки навчального матеріалу.

При роботі з навчально-методичним посібником необхідно старанно розібратися з основними формулюваннями, термінами і поняттями. Після вивчення частини матеріалу спробувати самостійно зробити висновки і дати визначення та зв'язати їх із рекомендаціями підручника. Для кожного визначення і поняття важливо засвоїти їх роль і практичний зміст.

Оволодіння уміннями і навичками самостійної роботи є необхідною передумовою для якісного засвоєння навчальної програми й успішної професійної діяльності. Навчити методиці розумової праці можна двома засобами. Перший засіб базується на методі «спроб та помилок» і призводить до бажаного результату зі значними витратами. Другий засіб припускає свідомий шлях із використанням науковообґрунтованих рекомендацій, вироблених сучасною дидактикою. Встановлено, що логічні і специфічні прийоми розумової діяльності формуються у визначеному порядку. Перед тим, як стати розумовими, тобто максимально узагальненими, скороченими й засвоєними, дії проходять декілька етапів.

Перший етап – попереднє ознайомлення з прийомом, при якому студенти отримують необхідні пояснення про мету діяльності. Другий етап має назву матеріальної дії, що виконуються у розгорнутій формі (тобто поопераційно) з опорою на матеріальні (матеріалізовані) об'єкти. На цьому етапі студенти засвоюють утримання дії. Третій етап полягає у перенесенні дії в план голосної промови без опори на предмети, що забезпечує відбиток матеріальної дії в уявленні, тобто засвоєння нової дії. Четвертий етап іменується

етапом зовнішньої промови про себе. Тут відбувається перетворення дії за параметрами її узагальнення і згорнутості, у результаті чого виділяються головні моменти. П'ятий етап – розумовий. Дії на цьому етапі виконуються у формі внутрішньої промови. Вона максимально скорочується й автоматизується. Внутрішня промова відбувається автоматично і в основному за межами самоспостереження.

Тільки при такій послідовності формування розумових дій людина може глибоко опанувати новими знаннями і набути спроможності реалізувати їх на практиці. Найбільш важливу роль відводять етапу матеріальної дії, наявність якої істотно підвищує ефективність самостійної роботи. Тому доцільно формування нових знань при широкому використанні навчально-дидактичних і матеріальних засобів (схем, креслень, макетів, моделей тощо).

При організації самостійної роботи важливо враховувати не тільки особливості розумової діяльності, але і фізіологічні дані працездатності людини. Установлено, що найбільша продуктивність розумової праці спостерігається з 9 до 12 годин дня і далі з 16 до 20 годин вечора. Доцільно використовувати ці інтервали часу для підвищення ефективності розумової роботи. Для відновлення втрачених сил рекомендуються перерви у розумовій діяльності через кожні 45 - 90 хвилин роботи, в умовах достатнього отримання кисню. Будемо сподіватися, що ці поради допоможуть Вам зосередити свою увагу на предметі вивчення дисципліни.

## **КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ**

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного та підсумкового контролю знань (іспиту) за 100-бальною шкалою. *Поточний контроль* знань студентів здійснюється за трьома напрямками: I - контроль систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях; II - контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання; III - контроль за виконанням модульних завдань. *Проміжний контроль* за опануванням дисципліни здійснюється за спеціально розробленими завданнями теоретичного та практичного характеру, які оцінюються за 100-бальною системою по кожному з модулів.

*Підсумковий контроль (екзамен)* – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід. Завданням екзамену є перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими темами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння здобувачем компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Бали нараховуються за наступним співвідношенням: аудиторна робота та модульний контроль - 80 % балів; залік - 20 % балів.

*Планування індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студента.* Для самооцінки знань на кожному етапі вивчення дисципліни студенти мають можливість планувати свою індивідуальну стратегію навчання. Приблизний план індивідуальної стратегії навчання з дисципліни наведено у кредитно-модульній програмі вивчення (табл.).

***Приблизний план індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студентів у розрізі модулів***

| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |    |                      |    |    |    |     |                    | Екзамен   | Всього |     |
|---|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|-----|--------------------|-----------|--------|-----|
| Змістовий модуль №1                     |    |    |    |    | Змістовий модуль № 2 |    |    |    |     | Модульний контроль |           |        |     |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | T5 | T5                   | T7 | T8 | T9 | T10 | модуль №1          | модуль №2 | 20     | 100 |
| 5                                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                    | 5  | 5  | 5  | 5   | 15                 | 15        |        |     |

T1, T2 ... T10 - тими змістових модулів.

При цьому студент має можливість диференційовано оцінити види навчально-творчої діяльності і підібрати індивідуальні форми організації навчального процесу стосовно особистих потреб і можливостей. Здобувач наочно бачить рівень здобутих освітніх результатів і визначати динаміку складання модулів у відповідності цілей навчання. Планування індивідуально-особистісної стратегії НТД допомагає якнайкраще планувати самостійну, індивідуальну та наукову роботу і мати ефективну систему зворотного зв'язку у процесі самоосвіти.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Назви змістових модулів і тим  | Кількість годин |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
|--|-----------------|--------------|----|-----|-----|------|--------------|--------------|----|-----|-----|------|
|  | Денна форма     |              |    |     |     |      | Заочна форма |              |    |     |     |      |
|  | усь-<br>го      | у тому числі |    |     |     |      | усього       | у тому числі |    |     |     |      |
|  |                 | л            | п  | лаб | інд | с.р. |              | л            | п  | лаб | інд | с.р. |
| 1  | 2               | 3            | 4  | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту</b>                                     |                 |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
| Тема 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту.  | 7               | 1            | 2  |     |     | 4    | 7            | 1            |    |     |     | 6    |
| Тема 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту.   | 7               | 1            | 2  |     |     | 4    | 8            |              |    |     |     | 8    |
| Тема 3. Комунікаційний процес в організації.   | 8               | 1            | 2  |     |     | 5    | 10           | 1            | 1  |     |     | 8    |
| Тема 4. Комунікації та управлінські рішення.   | 11              | 2            | 4  |     |     | 5    | 10           | 1            | 1  |     |     | 8    |
| Тема 5. Комунікативний менеджмент як основа вирішення управлінських конфліктів.                              | 11              | 2            | 4  |     |     | 5    | 9            | 1            |    |     |     | 8    |
| Разом за змістовим модулем 1   | 44              | 7            | 14 |     |     | 23   | 44           | 4            | 2  |     |     | 38   |
| <b>Змістовий модуль 2. Техніка і технологія комунікативного менеджменту</b>                                  |                 |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
| Тема 6. Письмова комунікація. Система управлінської документації, організація діловодства та документообігу. | 11              | 2            | 4  |     |     | 5    | 8            | 1            | 1  |     |     | 6    |
| Тема 7. Мовна комунікація. Основи риторики, технологія і техніка виступу керівника перед аудиторією.         | 11              | 2            | 4  |     |     | 5    | 9            | 1            | 2  |     |     | 8    |
| Тема 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура проведення зборів, засідань, нарад.                   | 10              | 2            | 4  |     |     | 4    | 11           | 2            | 1  |     |     | 8    |
| Тема 9. Проведення ділових бесід і переговорів.  | 7               | 1            | 2  |     |     | 4    | 9            | 1            |    |     |     | 8    |
| Тема 10. Зовнішня комунікація організації. Технології управління комунікаціями в системі менеджменту.        | 7               | 1            | 2  |     |     | 4    | 9            | 1            |    |     |     | 8    |
| Разом за змістовим модулем 2   | 46              | 8            | 16 |     |     | 22   | 46           | 4            | 4  |     |     | 38   |
| <b>Усього годин</b>  | 90              | 15           | 30 | -   | -   | 45   | 90           | 8            | 6  | -   | -   | 76   |

# МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ МОДУЛІВ ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий модуль 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

### *Тема 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту*

*Введення в дисципліну «Комунікативний менеджмент». Мета, завдання дисципліни. Сутність поняття комунікативний менеджмент. Понятійно-категоріальний апарат дисципліни. Основні категорії комунікативного менеджменту: інформація, комунікація, спілкування, взаємодія, комунікативні впливи, комунікативний процес, комунікативна компетенція, комунікативна культура, комунікативні технології. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління. Роль комунікативного менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування системи управління організацією. Методологічна основа науки, закономірності, принципи та функції комунікативного менеджменту. Історія розвитку науки «Комунікативний менеджмент».*

Комунікативний менеджмент належить до досить нових дисциплін і об'єднує у собі управління всім комплексом корпоративних комунікацій, включаючи внутрішні та зовнішні організаційні відносини, зв'язки з державною владою, маркетингові, фінансові, екологічні комунікації та інші зв'язки з оточуючим середовищем на місці розташування компанії та її виробництва.

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. *Мета комунікаційного менеджменту* - підвищення ефективності економічної системи, формування і використання усіх видів її ресурсів шляхом організації дієвого комунікативного простору між суб'єктом та об'єктом управління.

На цій основі здобувачам пропонується визначити сутність поняття «Комунікативний менеджмент» та виокремити понятійно-категоріальний апарат дисципліни. *Комунікаційний менеджмент* - професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної

комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем. Сутністю комунікативного менеджменту є цілеспрямований вплив керуючої системи на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. *Об'єктом* комунікативного менеджменту є інформаційні ресурси та працівники сфери комунікацій, а *предметом* – технічні засоби та інформаційно-комунікативні технології.

*Спілкування* – це процес взаємодії між людьми, що призводить до виникнення психічного контакту, що виявляється в обміні інформацією, взаємному впливові, взаємному співчутті та взаєморозумінні. Спілкування дуже багатогранне, воно включає в себе: формування та розвиток особистості; розвиток суспільства та суспільних відносин; соціалізацію особистості; створення та розвиток суспільних способів взаємодії людей; соціально-психологічну адаптацію людей; обмін емоціями; навчання, передачу вмінь та навичок; обмін інформацією; обмін діяльністю; формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому. Спілкування - є одним з найважливіших феноменів, одночасно і діяльність і результат обміном інформацією, взаємодії, сприймання людьми один одного, керівництво, лідерство, згуртованість і конфліктність, симпатія і антипатія тощо.

*Комунікація* – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів. Отже, комунікація – це не спілкування в усьому комплексі і багатогранності, а лише акт спілкування. Очевидно, що цей "акт" також має соціальну природу і соціальний статус.

*Комунікаційна політика* - сукупність стратегічних довгострокових установ організації у сфері здійснення нею відповідних комунікацій.

*Комунікаційна стратегія* - широкомасштабна і довгострокова програма досягнення головних комунікаційних цілей організації.

*Комунікативний процес* являє собою технологію обміну інформацією між двома суб'єктами системи управління, що визначає появу інформаційного ресурсу для прийняття організаційних рішень (більш детально розглянуто у темі № 3).

*Комунікативна компетентність* - здатність особистості встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми,

певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вона передбачає уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню. Комунікативна компетентність формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми.

*Комунікативна культура* розглядається як складова частина комунікативної компетентності та загальної культури поведінки людини, система значень, норм, цінностей і зразків поведіння, прийнятих у суспільстві, уміння особистості організувати комунікативну діяльність. Уміння слухати, адекватно сприймати і інтерпретувати почуте виробляється далеко не відразу і, звичайно ж, не у всіх, хоча це вміння - найважливіший показник і професійної культури, особливо в професіях групи «людина – людина». У цьому зв'язку доречно процитувати видатного американського психолога Абрагама Маслоу: «Уміння пасивно сприймати - це критерій, за яким хорошого психолога відрізняють від поганого, до якої б школи вони не належали».

*Комунікативні технології* – способи, форми, методи, прийоми, які свідомо використовуються в управлінні комунікативними процесами.

Корисно зіставити сучасний стан комунікативного менеджменту та визначити його місце в теорії і практиці управління організаціями. Філософські, соціально-психологічні та економічні засади комунікативного менеджменту. На цій основі пропонується визначити роль та значення комунікативного менеджменту на сучасному етапі розвитку економіки України.

Далі здобувачам слід ознайомитися з елементами науки «Комунікативний менеджмент»: предмет, методи пізнання, теоретична основа, суб'єкт і об'єкт. Необхідно звернути увагу на те, що комунікативний менеджмент є наукою і мистецтвом одночасно. Управління комунікаційними процесами базується на єдності керуючої системи та системи, якою управляють (суб'єкт і об'єкт комунікативного менеджменту), на сукупності матеріальних і соціальних елементів (виробничий та технологічний механізми). Слід відзначити, що Комунікативний менеджмент є міждисциплінарною наукою, яка включає здобутки і напрацювання багатьох галузей знань (менеджмент, психологія, конфліктологія, кібернетика та ін.).

*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 (єдність систем комунікативного менеджменту, зв'язок теорії з практикою, оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управлінського впливу, оптимальне співвідношення керуючої та керованої системи та ін.) з'ясувати, що вони носять об'єктивний характер.

Після з'ясування цього поняття 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 управління, а також їх регламентації у практиці організацій. Комунікаційний менеджмент базується на таких *загальних функціях*: планування комунікацій; організація комунікаційного процесу; мотивація працівників системи комунікацій; контроль комунікаційного процесу; регулювання комунікацій.

Студентам слід звернути увагу на те, що в Конституції України базовою для інформаційно-комунікативної сфери є стаття 34, яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань, а також право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір. Крім того, Конституція України містить ще низку статей, що унормовують окремі аспекти, пов'язані з комунікативною діяльністю та мають неодмінно враховуватися під час здійснення управління інформаційними процесами.

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). Слід зазначити, що початок сучасним дослідженням поклав американський політолог Г. Лассуел, яким у 1939 – 1940 рр. була розроблена та опублікована у 1948 р. так звана лінійна модель комунікації. Вона поєднувала такі взаємопов'язані елементи: джерело – повідомлення – засіб зв'язку – адресат – ефективність. Наприкінці 1940-х років математик К. Шеннон та інженер У. Уівер, які займалися вирішенням прикладних завдань, пов'язаних із передачею інформації різними каналами зв'язку, виокремили п'ять складових процесу комунікації: джерело, повідомлення, перетворювач сигналу (здійснював кодування та декодування інформації), одержувач сигналу, мета. Також вони передбачили наявність шуму, що впливав на сигнал. У 1970 р. М. Дефлер доповнив модель комунікативного процесу петлею зворотного зв'язку. Також він запропонував визначати ефективність комунікацій як відношення базового повідомлення (відправленого джерелом) до повідомлення, відновленого одержувачем.

### ***Питання для повторення і обговорення***

1. Мета, завдання дисципліни «Комунікативний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління.
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. Комуникативна культура як складова комуникативної компетентності.

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

11. Закономірності та принципи комуникативного менеджменту.

12. Цілі та функції комуникативного менеджменту.

13. Регламентація функцій комуникативного менеджменту.

14. Історія розвитку комуникативного менеджменту.

## **Тема 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту**

*Загальна характеристика комунікацій. Теоретичні аспекти комунікаційної діяльності органів управління. Інформація та її роль у прийнятті управлінських рішень. Нормативно-правова основа комунікацій в організації. Закони України: «Про інформацію», «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні», «Про телекомунікації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис», «Про захист персональних даних», «Про доступ до публічної інформації», «Про друковані засоби масової інформації», «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації». Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Інформаційне забезпечення процесу управління в організації. Система комуникативного менеджменту. Поняття системи та її елементів. Взаємозв'язок елементів системи. Параметри системи (процесор, регулятор, вхід, вихід, зворотний зв'язок). Властивості систем). Ознаки інформаційних систем.*

Починаючи вивчення теми, слід з'ясувати, що комунікація має декілька значень. По-перше, це шляхи сполучення (наприклад, повітряні або водні комунікації); по-друге, це форма зв'язку (радіо, телеграф); по-третє, це процес передачі інформації за допомогою технічних засобів – засобів масової інформації (радіо, телебачення, преса, кінематограф); по-четверте, комунікація виступає як акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій. Визначення терміну «комунікація» починається від характеристики численних інформаційних систем передачі людської мови, сигналів і зображень. Згідно з цим термін комунікація означає «міру участі» в процесі споживання, обміну та використання інформації. Але разом з тим знаходиться у стані комунікації – це не просто передавати й одержувати інформацію. В

процесі комунікації утворюється комунікативне співтовариство. Воно характеризується відносинами єдності, взаємозв'язку, взаєморозуміння.

Основними складовими процесами комунікації є: 1) комунікативний, що забезпечує обмін інформацією; 2) інтерактивний, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні; 3) перцептивний, що організує взаємсприйняття, взаємооцінки та рефлексії в спілкуванні. У соціально-психологічному розумінні, комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача. Комунікація має певні складові частини. Найпростішу уяву про структуру комунікації дає наступна схема: відправник інформації – процес передачі інформації – одержувач інформації.

Вирізняють три основні форми міжособистісних комунікацій: 1) усна; 2) письмова; 3) невербальна. Важливо з'ясувати змістовне наповнення цих форм, визначити їх відмінності і загальні риси, що визначає синергетичний ефект. За характером спрямованості розрізняють три типи організаційних комунікацій: 1) міжрівневі; 2) горизонтальні; 3) діагональні.

Далі здобувачам необхідно визначити роль інформаційного забезпечення у сучасному розвитку комунікаційного менеджменту. Основою комунікації є інформація. Відоме прислів'я – «той, хто володіє інформацією – володіє світом» дуже корисно у ХХІ столітті. В основі комунікаційного менеджменту лежить поняття «інформація», яке являє собою основу процесу управління, тому що саме інформація містить відомості хідні для оцінки ситуації й ухвалення управлінського рішення. *Інформація* – це відомості про навколишнє середовище та процеси, що в ньому протікають і сприймаються людиною або спеціальними пристроями. Згідно Закону України «Про інформацію» (ст. 10) за змістом інформація поділяється на такі види: інформація про фізичну особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; інформація про стан довкілля (екологічна інформація); інформація про товар (роботу, послугу); науково-технічна інформація; податкова інформація; правова інформація; статистична інформація; соціологічна інформація; інші види інформації.

*Інформаційний ресурс* – це доступні для безпосереднього використання дані й знання, невід'ємною характеристикою яких є їхня прагматична цінність, що визначається практичними потребами в їхньому матеріально-енергетичному уречевленні в інтересах

вирішення певних практичних завдань. Далі логічним є огляд класифікаційних ознак інформації. Також доцільно розглянути систему інформації організації, джерела та канали управлінської інформації.

Далі слід з'ясувати якісні характеристики, яким повинна відповідати інформація для потреб планування управлінської діяльності (релевантність, достовірність, чіткість, об'єктивність, точність, своєчасність, повнота, доступність). Також необхідно слід ознайомитися з ознаками класифікації інформації (загальні, функціональні, рівневі).

Важливо вивчити носії та джерела системи інформаційного забезпечення менеджменту, а також методи, що використовуються при зборі зовнішньої та внутрішньої інформації. *Зовнішніми джерелами* інформації (про постачальників, конкурентне середовище, покупців тощо) можуть бути: законодавча база, офіційна бухгалтерська та статистична звітність, публікації, інші підприємства, інформаційна індустрія та самостійні маркетингові дослідження. До *внутрішніх джерел* належать: бухгалтерський облік та звітність; статистичний облік і звітність; оперативний облік і звітність.

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.

*Закон України «Про інформацію»* (1992 р.), у відповідності із *Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про інформацію»* (2011 р.) викладений у новій редакції. Цей Закон регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації. Визначає основні засади інформаційної діяльності в Україні (зокрема, основні напрями державної інформаційної політики), види інформації, основні засади діяльності журналістів, засобів масової інформації та їх працівників, передбачено відповідальність за порушення законодавства про інформацію.

*Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні»* (2007 р.). Основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій можливостей створювати інформацію і

знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою реалізуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни.

Згідно цього Закону Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні передбачає реалізацію таких завдань: 1) перехід до пріоритетного науково-технічного та інноваційного розвитку; 2) законодавче забезпечення розвитку інформаційного суспільства; 3) формування сприятливих економічних умов розвитку інформаційного суспільства; 4) розвиток загальнодоступної інформаційної інфраструктури; 5) забезпечення повсюдного доступу до телекомунікаційних послуг та інформаційних ресурсів; 6) сприяння збільшенню різноманітності та кількості електронних послуг; 7) забезпечення створення загальнодоступних електронних інформаційних ресурсів; 8) підготовка людини для роботи в інформаційному суспільстві; 9) створення системи мотивацій щодо впровадження і використання інформаційно-комунікаційних технологій; 10) розвиток науки та культури в інформаційному суспільстві; 11) розвиток охорони здоров'я в інформаційному суспільстві; 12) охорона навколишнього природного середовища; 13) інформаційна безпека в інформаційному суспільстві.

*Закон «Про телекомунікації» (2020 р.).* Цей Закон встановлює правову основу діяльності у сфері телекомунікацій. Закон визначає повноваження держави щодо управління та регулювання зазначеної діяльності, а також права, обов'язки та засади відповідальності фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у даній діяльності або користуються телекомунікаційними послугами. Інтернет - всесвітня інформаційна система загального доступу, яка логічно зв'язана глобальним адресним простором та базується на Інтернет-протоколі, визначеному міжнародними стандартами

*Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» (2017 р.).* Згідно цього розпорядження, Україна має забезпечити комплексний розвиток електронного урядування відповідно до європейських вимог. *Електронне урядування* - форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. З огляду на міжнародний досвід

розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy).

*Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»* (2003 р.) встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів. За цим Законом, електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов’язкові реквізити документа. *Закон України «Про електронний цифровий підпис»* (2003 р.) визначає правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при його використанні. За визначенням цього Закону, електронний підпис – це дані в електронній формі, які додаються до інших електронних даних або логічно з ними пов’язані та призначені для ідентифікації підписанта цих даних.

*Закон України «Про захист персональних даних»* (2010 р.) регулює правові відносини, пов’язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв’язку з обробкою персональних даних.

*Закон України «Про доступ до публічної інформації»* (2011 р.) визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб’єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. Передбачено, що доступ до інформації забезпечується шляхом: 1) систематичного та оперативного оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях; 2) надання інформації за запитом на інформацію.

*Закон України «Про друковані засоби масової інформації»* (1992 р.) в Україні» (прийнятий 1992 р.) створює правові основи діяльності

друкованих засобів масової інформації (преси) в Україні, встановлює державні гарантії їх свободи.

*Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України»* (2014 р.) створює правові основи діяльності суспільного телебачення і радіомовлення України та визначає засади діяльності Національної суспільної телерадіокомпанії України. Суспільне телебачення і радіомовлення України створене з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, забезпечення національного діалогу, сприяння формуванню громадянського суспільства.

*Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації»* (1997 р.) визначає порядок всебічного і об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування.

Далі студентам необхідно з'ясувати зміст поняття «*система комунікативного менеджменту*» (сукупність окремих елементів, які складають єдине ціле і функціонують для досягнення загальної мети під єдиним керівництвом). *Елемент системи* – це відособлена частина системи, що має специфічні властивості і особливе призначення. Елементами системи можуть бути люди, предмети, явища, знання тощо. Зв'язки між елементами інформаційної системи визначаються сигналами та відомостями про стан об'єкта і навколишнього середовища.

Система має такі параметри: *вхід* (сукупність різноманітних ресурсів, що супроводжують відновлювальні процеси в системі); *процесор* (впливає на вхід системи, перетворюючи його у вихід); *регулятор* (управляюча система, що здійснює вплив на процесор у формі планів, завдань, рішень тощо); *зовнішнє середовище* (здійснює прямий і побічний вплив через систему факторів на процесор і регулятор); *вихід* (економічні, соціальні, наукові результати функціонування системи); *зворотний зв'язок* (зв'язок, що несе інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінський вплив).

Система комунікативного менеджменту в організації складається з органічно пов'язаних між собою підсистем: *керуючої* (суб'єкт управління) та *керованої* (об'єкт управління). *Керуюча*

*система* – сукупність органів управління і управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних інформаційних функцій. *Керована система* – сукупність інформаційних ресурсів і організаційно-економічних умов, що супроводжують комунікативні процеси в організації.

Необхідно також визначити окремі властивості систем: *детермінованість* (закономірний і логічний розвиток процесів, чітке виявлення зв'язку між ними), *динамічність* (рівень активності процесів і явищ), *цілісність* (відповідні для системи зміст і форма), *емерджентність* (виникнення, поява нового), *надійність*, *адаптованість* тощо. Для ефективного функціонування системи потрібна регульовальна дія людини. Вплив органів управління, спрямований на підвищення ефективності інформаційної системи, доцільно здійснювати шляхом її оптимізації, введення в дію нових елементів, підтримання організаційної стійкості всієї системи комунікативного менеджменту та кожного її складового елемента.

### ***Питання для повторення і 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***

*Комунікативний процес в організації та його етапи. Елементи комунікативного процесу. Види комунікацій. Комунікації між організацією та її середовищем. Вертикальні та горизонтальні комунікації. Комунікації між рівнями та підрозділами. Організаційні та міжособистісні комунікації. Вербальні та невербальні комунікації. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри. Удосконалення мистецтва спілкування. Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії. Принципи інформаційної політики. Передумови ефективної ділової комунікації.*

Численними дослідженнями в галузі управління встановлено, що від 50 до 70 % всього робочого часу керівник витрачає на комунікації. Комунікація сполучає всі елементи організаційної системи на досягнення цілей організації на основі прийняття управлінських рішень. Саме тому, обмін інформацією пов'язаний з усіма видами управлінської діяльності, ми називаємо сполучними процесами.

Вивчення теми слід з визначення поняття «комунікативний процес», яке змістовно відображає функціональну та технологічну спрямованість комунікативного менеджменту. *Комунікативний процес* являє собою технологію обміну інформацією між двома суб'єктами системи управління, що визначає появу інформаційного ресурсу для прийняття організаційних рішень. Важливо з'ясувати, що комунікативний процес характеризується структурними та динамічними компонентами. Структура комунікаційного процесу відображає його підсистеми, що складаються з *чотирьох базових елементів*: 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. Їх завдання – створити інформаційний ресурс і передати його обраним каналом так, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею.

Етапи процесу комунікації такі: 1) зародження ідеї; 2) кодування та вибір каналу; 3) передача інформації; 4) декодування.

На рис. 3.1 представлено модель процесу комунікацій, де елементи і технологічні етапи пов'язані між собою. Іноді весь процес комунікацій завершується за декілька секунд (передача оперативного повідомлення підлеглому). Проте інколи він може тривати декілька днів і навіть місяців (ділове листування з постачальником).

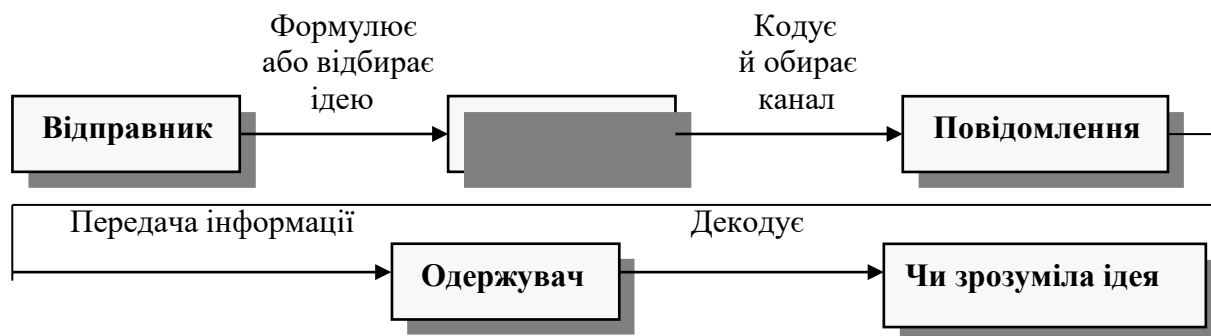


Рис. 3.1. Принципова модель процесу комунікацій

Важливо з'ясувати змістову складову цього процесу від зародження ідеї до декодування (переведення символів відправника в думки та дії одержувача). 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.

*Каналом інформації* називають цілеспрямований рух інформації від жерел до споживачів, користувачів). Основні вимоги до організації каналів внутрішньої інформації: усунення дублювання інформації; мінімізація маршрутів її проходження; адресність потоків інформації. Найбільш уживаними каналами відправки інформації є пошта, телефон, комп'ютерні мережі, радіозв'язок, телебачення, телефакс. Головне в роботі з інформацією - правильна організація її використання. Найчастіше до категорії *носіїв інформації* відносять людей, документи, технічні засоби, зразки продукції.

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» - це 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.

Також, слід визначитися з можливими перешкодами на шляху ефективних комунікацій, одним з яких є шум. На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що перекручує зміст інформаційного повідомлення. Джерела шуму можуть бути різноманітними (мовний бар'єр, різниця у сприйнятті певних дій, відмінності в організаційному статусі між керівником і підлеглим тощо). 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, семантичні бар'єри, невербальні перешкоди, поганий зворотний зв'язок, невміння слухати. Ці аспекти здобувачам корисно проаналізувати на прикладі міжособистісних стосунків в організаціях, де вони проходили виробничу практику.

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. Такими підрозділами є: канцелярія, служби діловодства, персоналу, інші посадові особи, що виконують їх функції – у частині забезпечення внутрішніх комунікацій; департаменти (управління) інформаційної (комунікативної) політики (діяльності), комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації, управління (відділи, сектори) із зв'язків з громадськістю, звернень громадян, з питань внутрішньої

політики, прес-служби, прес-центри, а також секретарі, діловоди, помічники керівників з питань зав'язків з громадськістю, інші особи – щодо забезпечення зовнішніх комунікацій. Їх діяльність має спрямовуватися на забезпечення результативної та ефективної комунікативної взаємодії безпосередньо між посадовими особами та структурними підрозділами організації, а також між громадськістю, бізнесом, іншими органами влади.

Організаційне забезпечення комунікативної взаємодії ґрунтується на таких принципах інформаційної політики: 1) донесення до всіх зацікавлених суб'єктів комунікативної взаємодії інформації, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення; 2) презумпція доступності інформації (максимальне оприлюднення); 3) максимальна інформаційна відкритість діяльності органів управління організацій та державної влади для широкої громадськості, за винятком обґрунтованих обмежень; 4) заохочення (стимулювання) відкритості управлінських структур; 5) відповідальність за порушення правил надання потрібної інформації; 6) пріоритет «громадського інтересу» – законодавчий захист можливості оприлюднення інформації; 7) безкоштовність надання інформації органами публічної влади (за винятком тих послуг, які не передбачені чинним законодавством).

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. Звичайно важливим є зворотний зв'язок, який лежить в основі будь-якого комунікативного акту. Він забезпечує орієнтири для наступного повідомлення. За його допомогою оцінюється ефективність комунікації (метод 360-градусного зворотного зв'язку при оцінці працівника – колеги, керівники, партнери по взаємодії). Тому ефективність комунікації залежить не тільки від її якості, своєчасності, швидкості, але й від того, наскільки всебічним є цей зв'язок. Також, важлива вимога ефективності – це зрозумілість інформації. Будь-яка організація зацікавлена в тому, щоб її стратегія була зрозумілою партнерам. Для цієї мети вона розробляє місію, концепцію, стратегію та інші цільові установи, які мають позитивно

сприйматися партнерами. Ефективність комунікації збільшується і при наданні максимально докладної інформації. Кожен споживач інформації заслуговує на свій рівень деталізації. І це також комунікативна стратегія і критерій ефективності комунікації.

### ***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***

*Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення організації прийняття управлінських рішень. Інформаційна природа процесу прийняття управлінських рішень. Види управлінських рішень (організаційне рішення, запрограмоване рішення, незапрограмоване рішення, раціональне рішення). Релевантна інформація. Етапи прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Критерії прийняття рішень. Ризик у прийнятті рішень. Адміністративні методи прийняття управлінських рішень. Форми організаційного та розпорядчого впливу адміністративних методів на інформаційну систему менеджменту. Правила оперативно-розпорядчої діяльності керівника. Методика економічної оцінки ефективності рішень.*

Прийняття рішень та обмін інформацією - складова частина будь-якої управлінської функції, що визначає системну концепцію комунікаційного менеджменту. Управлінське рішення виступає як продукт праці менеджера і визначається в системі комунікаційного

менеджменту як *вибір альтернатив*. *Управлінське рішення* – це своєрідний творчий акт, у якому містяться постановка мети (цілей), завдань, а також загальні або конкретні вказівки способів і методів їх виконання. Управлінське рішення можна трактувати також як вибір, який повинен зробити менеджер у відповідності зі своїми посадовими обов'язками щодо вирішення комунікаційних завдань, пов'язаних з передачею інформації для досягнення комунікаційних цілей.

Студентам слід з'ясувати, що у рішенні переплітаються всі функції управління, пов'язані з вирішенням комунікаційних питань. Проблема прийняття комунікаційних рішень визначається як ситуація з існуючим і бажаним станом речей, пов'язаних з передачею та прийняттям інформації. Рішення описує різницю між двома цими станами і визначає, які зміни необхідно внести в об'єкти управління для того, щоб отримати бажаний результат.

Основою прийняття рішень є відповідна управлінська та організаційно-економічна ситуація. Для визначення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію організації. При аналізі інформації керівник повинен вміти відокремлювати інформацію, яка стосується справи (релевантну), від недоречної. Оскільки саме релевантна інформація є основою рішення, необхідно, по можливості, добиватися її максимальної точності.

Важливо усвідомити, що в системі комунікаційного менеджменту прийняття рішень є систематизованим, технологічним процесом, ефективність якого залежить від багатьох факторів. Основними з яких є: інформаційні та поведінкові обмеження; можливі негативні наслідки та взаємозалежність рішень. Кожне важливе рішення сполучене з негативними наслідками та побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвідносити з очікуваним зиском реалізації інформаційних потоків. При прийнятті комунікаційних рішень слід розуміти, що цей процес є мистецтвом пошуку ефективного компромісу між наявним рівнем інформаційних ресурсів та бажаним результатом.

У подальшому здобувачам потрібно визначитися з класифікацією управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту. Оскільки управлінських рішень існує безліч, їх прийнято класифікувати за різними ознаками: 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 прикладі виробничих ситуацій в організаціях, де вони проходили практичну підготовку.

Далі увагу слід приділити змісту процесу розробки управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту, визначити його окремі стадії та етапи. Слід зазначити, що традиційно процес розробки рішень поділяють на такі стадії: 1) підготовка, 2) прийняття, 3) реалізація, 4) зворотний зв'язок. Кожна з цих стадій визначається серією відповідних етапів.

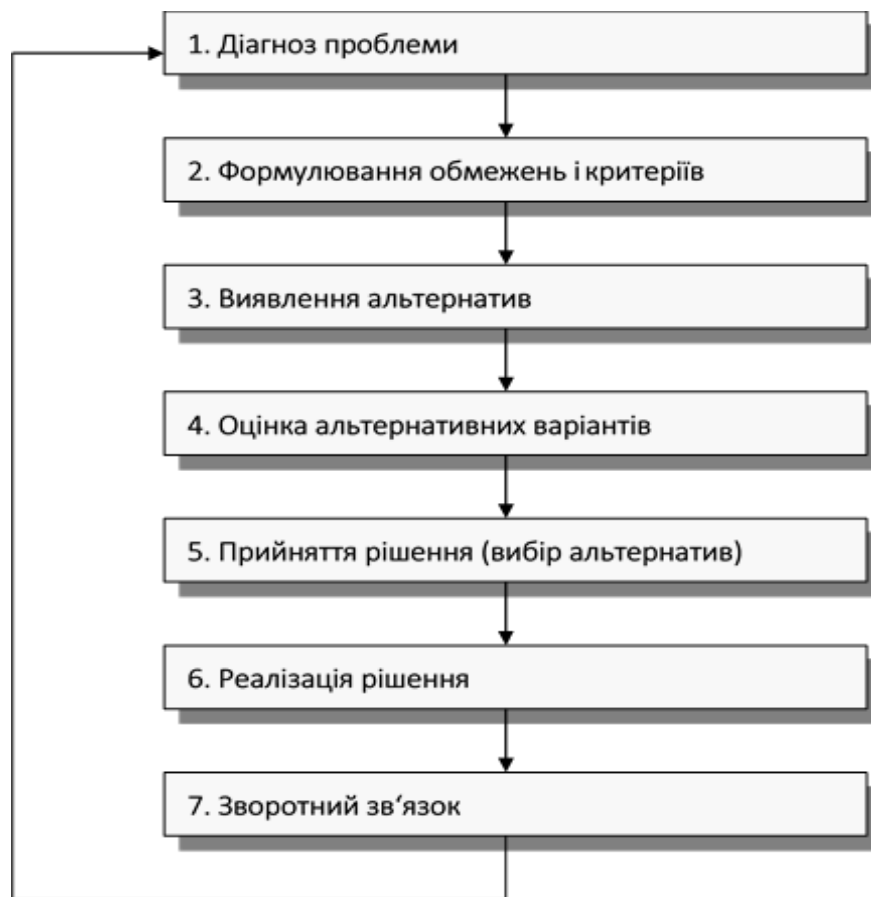
*Стадія підготовки управлінського рішення* реалізує функцію аналізу і включає етапи: 1– визначення проблемної ситуації; 2– узгодження цілей її вирішення із загальними цілями системи управління; 3– аналіз і кваліфікація проблемної ситуації; 4– обґрунтування критеріїв і обмежень оптимальності рішень; 5– вибір методів обґрунтування рішень.

*Стадія прийняття рішення* передбачає три етапи: 1) розробка варіантів рішення; 2) оцінка варіантів і вибір найоптимальнішого з них; 3) формулювання рішення.

*Стадія реалізації управлінського рішення* складається з таких етапів: 1– документування рішення; 2– організація виконання; 3– стимулювання і регулювання процесу виконання. Студентам важливо розібратися з процедурою організації виконання рішень (роз'яснення, інструктування виконавців, їх спеціальна підготовка, надання ресурсного забезпечення і відповідних повноважень).

*Стадія зворотного зв'язку* є заключною і передбачає здійснення функції контролю за виконанням рішення і передбачає три основні етапи: 1) встановлення об'єктів і форм контролю; 2) отримання контрольної інформації; 3) оцінка виконання рішень. На цій стадії управлінський працівник встановлює об'єкти і форми інформаційного контролю, отримує інформацію і оцінює виконання

рішення. Узагальнюючи наведені вище технологічні аспекти, слід зазначити, що процес прийняття рішень у менеджменті складається з семи взаємопов'язаних етапів (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Етапи прийняття раціонального рішення*

Важливо з'ясувати сучасні методи обґрунтування управлінських рішень (метод «дерева рішень», мозкова атака, метод «дельфі», теорія ігор, математичне програмування, моделювання, експертний аналіз та ін.). Крім того, при розгляді даного питання необхідно розглянути теоретичну основу технології вироблення рішень, дослідження філософів, вчених і практиків (Аристотель, Ф.Бекон, Р.Декарт, Г.Слезінгер, Л.Канторович, В.Новожилов, Р.Акофф та ін.). Корисно також розглянути американський підхід – «школа прийняття рішень», що перебуває на стику теорії організації, економіки, соціології і моделювання організаційних систем.

Далі важливо визначитися з вимогами щодо якості управлінських рішень в системі комунікаційного 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). Якість управлінських рішень залежить також і від сучасних засобів їх обґрунтування (комп'ютерні засоби зберігання, передачі і обробки інформації; математичні моделі планування експериментів і оптимізації вихідних параметрів; кількісні і якісні методи прогнозування рішень і т. ін.). Важливою передумовою прийняття якісних науково обґрунтованих рішень є творчий характер процесу їх вироблення і реалізації. Керівники і спеціалісти

Студентам важливо ознайомитися з *правилами оперативно-розпорядчої діяльності* керівника: 1) своєчасність розпорядження (рішення необхідно видавати тоді, коли це дійсно визначається проблемними обставинами); 2) наукове обґрунтування (з урахуванням економічних, соціальних психологічних, правових та інших факторів); 3) при розробці складних розпорядчих актів бажано, щоб у цьому процесі брали участь крім керівників також і безпосередні виконавці; 4) за формою, розпорядження повинні бути короткими, конкретними, точними (що виключає подвійне тлумачення); 5) адресність розпорядження (конкретно зазначається посада, ПІБ посадової особи, терміни виконання); 6) розпорядження необхідно видавати завчасно, щоб виконавець мав можливість підготуватися до його реалізації; 7) не слід надавати виконавцю одночасно велику кількість розпоряджень; 8) необхідно впевнитися, що розпорядження правильно зрозуміло виконавцю; 9) важливо налагодити зворотний зв'язок при організації розпоряджень.

Завершити вивчення теми слід знайомством з методикою економічної оцінки ефективності рішень, що приймаються. Залежно від конкретних умов на практиці застосовують прямі, точні і комбіновані розрахунки. Точні математичні розрахунки використовують тоді, коли є достатня нормативна база і відомі кількісні залежності між різними факторами об'єкта управління (визначення рівня врожайності). За відсутністю нормативної бази і потрібної інформації, обмеженістю часу, невелика кількість комунікаційних рішень приймається на основі точних аналітичних розрахунків. При цьому використовують комбіновані методи, коли спрощені розрахунки доповнюються евристичними оцінками. Через слабку формалізацію процесів, крім кількісних методів оцінки

ефективності рішень, велике значення мають якісні методи (експертно-аналітичні).

Рішення оцінюють за визначеними критеріями за п'ятибальною шкалою і, оскільки критерії не рівноцінні, то на основі евристичних оцінок встановлюють їх вагові коефіцієнти. Варіанти рішення при експертному підході оцінюють за формулою:  $E_i = \sum K_i \cdot O_{ij}$ ; де  $E_i$  – ефективність  $i$ -го варіанта рішень;  $K_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го критерію,  $O_{ij}$  – оцінка за  $i$ -м варіантом рішення  $j$ -го критерію.

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.

### ***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**

*Конфлікт як одна з форм прояву форма комунікаційного процесу. Теорія конфліктів. Конфлікт: його суть та складові. Структура конфлікту. Формули конфліктів. Види конфліктів. Конструктивні та деструктивні конфлікти. Позитивні та негативні функції конфліктів. Причини конфліктів. Етапи процесу конфлікту. Технології попередження негативних конфліктів. Методи управління конфліктами. Стратегії поведінки людей у конфлікті. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.*

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування конфлікту як однієї з форм прояву форма комунікаційного процесу. Студенти мають розуміти, що сучасні комунікації визначається різноманітними міжособистісними відносинами між людьми, що створює об'єктивне підґрунтя для появи безлічі конфліктних ситуацій. Ці аспекти визначають необхідність ознайомлення здобувачів з методологічними основами управління конфліктами (закономірностями, принципами, методами). При цьому, слід розуміти важливість врахування *закономірностей* управління конфліктами і передумов їх вирішення (достатня зрілість конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту). Врахування закономірностей і передумов дозволяють обрати більш раціональні і адекватні конфліктній ситуації методи та форми їх вирішення. *Вирішення конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Це заключний етап управління конфліктом, яке досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій.

Далі студентам необхідно перейти до осмислення *принципів* управління конфліктами (єдності цілей; об'єктивності і адекватності оцінки конфлікту; ситуаційного підходу; гласності і демократичного впливу; комплексного використання засобів впливу; оптимальності; науковості). 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.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути: постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

*Стимулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

*Регулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

Після цього слід ознайомитися з системою методів управління конфліктною ситуацією, основними серед яких є наступні: структурні; міжособистісні; внутрішньо особистісні; персональні; переговори. Для майбутніх менеджерів особливо важливо опанувати зміст структурних методів, оскільки саме завдяки ним керівник управляє конфліктною ситуацією в організації. *Структурні методи* – це способи профілактики усунення організаційних конфліктів, які виникають через неправильний розподіл повноважень, низький рівень організації праці, погану систему мотивації. У межах цих методів виділяють наступні форми управління конфліктами: пояснення вимог до роботи; використання координаційних та інтегруючих механізмів; встановлення загальних організаційних і комплексних цілей; використання системи винагород.

Також доцільним 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. При вивченні цього питання увагу слід приділити

методу компромісу, який може приймати активну і пасивну форму. Активна форма компромісу проявляється в укладанні чітких договорів, прийнятті відповідних зобов'язань. *Пасивний компроміс* – являє відмову сторін від будь-яких активних дій по досягненню взаємних уступок.

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 у графічній формі (рис. 5.1).

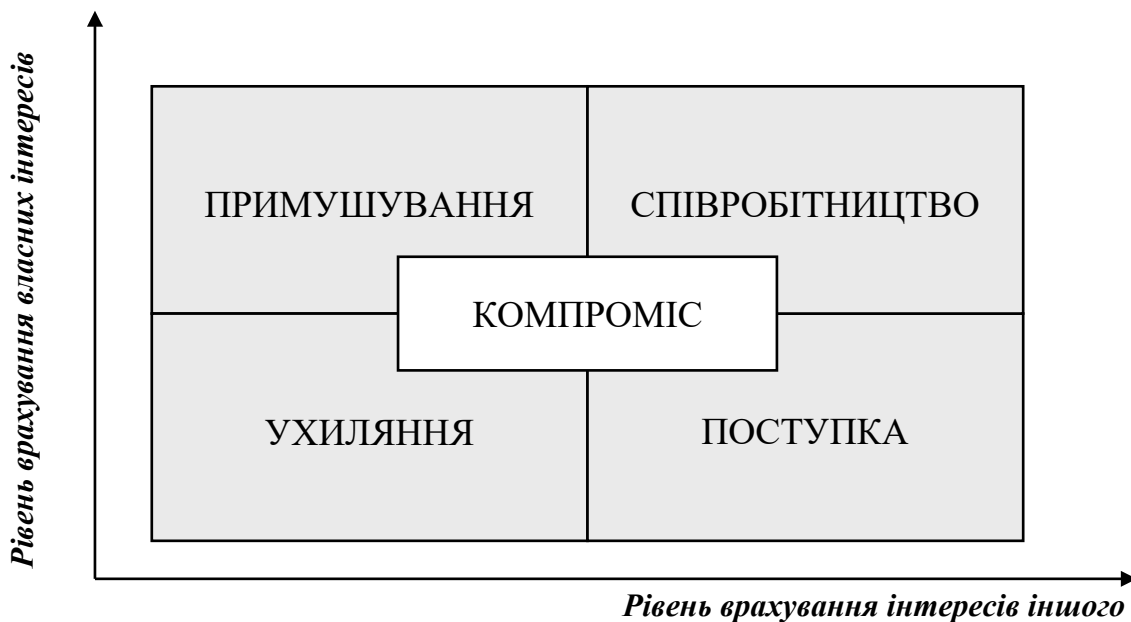


Рис. 5.1. Двомірна ситуативна модель використання стилів управління конфліктом Томаса-Кілменна

Оцінка інтересів у конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна співвідноситься з якісними параметрами (низьким, середнім або високим рівнем націленості на інтереси). При цьому можна визначити наступні типи поведінки особистості: 1) ефективний (вміння порівнювати свої ресурси з можливостями опонента, вміти поступатися і знаходити злагоди з опонентом); 2) авторитарний (індивід налаштований тільки на перемогу, на відстоювання особистих інтересів і не замислюється при цьому про можливі наслідки); 3) поступливий (індивід всі спірні ситуації бажає вирішити мирним шляхом, іноді за рахунок власних інтересів).

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. Для вирішення внутрішньо особистісних конфліктів важливо: встановити факт цього конфлікту, визначити його тип і причини, застосувати відповідний спосіб вирішення. Слід зазначити, що способи вирішення внутрішньо особистісних конфліктів вкрай різноманітні, адже вони визначаються індивідуальними можливостями особистості (компроміс, ухиляння, переорієнтація, сублімація, ідеалізація, витіснення, корекція).

З метою поглиблення знаннєвого апарату з цього питання студентам пропонується вивчити умови застосування способу управління внутрішньо особистісними конфліктами на прикладі «Я – концепція» (передача суб'єкту конфліктного протистояння власного відношення до визначеного предмету без звинувачень і вимог так, щоб опонент змінив своє відношення і не провокував конфлікт). Також здобувачам необхідно ознайомитися з *персональними методами 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.

### ***Питання для повторення та обговорення***

1. Конфлікт як форма прояву форма комунікаційного 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**

*Класифікація управлінських документів. Номенклатура справ (система управлінської документації). Вимоги, що пред'являються до складання документів. Документообіг у системі комунікативного менеджменту. Організація діловодства й архіву в організації. Напрямки вдосконалення системи діловодства в організації. Документи, пов'язані з прийняттям на роботу. Документи адміністративного характеру. Ділові листи і записки. Організаційно-розпорядча документація. Графічні методи в управлінні виробництвом. Функції спеціалістів у сфері діловодства.*

Починаючи вивчення теми, слід визначити роль інформаційного забезпечення в системі управлінської документації. *Інформація* – це відомості про навколишнє середовище та процеси, що в ньому протікають і сприймаються людиною або спеціальними пристроями. Інформація, що використовується в системі управління виробництвом, може бути документованою і недокументованою. *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).

Здобувачам потрібно розібратися із змістом понять: інформаційна система, діловодство, номенклатура справ, документообіг, визначитися з класифікацією управлінських документів. *Інформаційна система* складається з сукупності взаємопов'язаних елементів (сигнал, дані, потік інформації, інформаційна структура), які забезпечують цілеспрямоване забезпечення ефективного функціонування комунікативного менеджменту.

У системі управлінської документації окремо 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).

*Справа* – сукупність службових документів з одного питання або предмета. Залежно від місця збереження розрізняють справи поточного діловодства (документи поточного календарного року) та архівні (документи, що відображають діяльність підприємства за минулі роки). Основними ознаками, за якими складають номенклатуру справ, є такі: 1) предметно-питальні; 2) номінальні; 3) авторські; 4) кореспондентські; 4) географічні; 6) хронологічні. Документи, згруповані у справу, підшивають у папку, на обкладинці якої зазначають назву господарства, адресу, номер і назву справи, початок, закінчення, кількість листів у справі, строк зберігання, опис здачі до архіву. Після закінчення календарного року (але не пізніше 1 квітня наступного року) всі справи передають у постійний архів господарства. За строками зберігання документи поділяють на матеріали постійного, довгострокового (більше 10 років) і тимчасового (до 10 років включно) зберігання. Контроль за станом архіву здійснюють архівні державні органи.

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.

*Службові листи* складаються з метою обміну інформацією між установами та являють собою: 1) відповіді про виконання завдань, визначених органами управління; 2) доручення вищих посадових осіб; 3) відповіді на запити, звернення, кореспонденцію; 4) відповіді на виконання доручень установ вищого рівня; 5) відповіді на запити інших установ; 6) відповіді на звернення громадян; 7) ініціативні листи; 8) супровідні листи.

Студентам слід ознайомитися з класифікацією ділових листів, в основі їх лежать різні класифікаційні ознаки. *За функціональною ознакою* листи можна розділити на дві групи: 1) листи, що вимагають листа-відповіді (лист-запитання; лист-прохання; лист-звернення; лист-пропозицію та ін.; 2) листи, які не потребують листа-відповіді (лист-попередження; лист-нагадування; лист-запрошення та ін.). *За структурним ознаками* ділові листи поділяються на регламентовані (стандартні) і нерегламентовані. Регламентований лист вирішує типові питання регулярних виробничих ситуацій і реалізується у вигляді стандартних синтаксичних конструкцій. Нерегламентований діловий лист являє собою авторський текст, реалізується у вигляді риторичної доповіді. *За тематичною ознакою* (економічні, правові, фінансові та ін.). *За ознакою адресата* ділові листи поділяються на звичайні та циркулярні. Циркулярний лист направляється з одного джерела в кілька адрес. *За композиційними особливостями* ділові листи поділяються на одноаспектні і багатоаспектні. Одноаспектний лист розглядає одну проблему, питання, а багатоаспектний - декілька. *Ділові записки* - визначають оперативний розпорядницький вплив на проблемну ситуацію (службові, пояснювальні та доповідні записки).

*Службові записки* використовують для оперативного зв'язку між службовими особами. У них звертається увага на окремі

сторони діяльності організації, викладаються прохання, даються вказівки або пояснення.

*Пояснювальна записка* – зазвичай є доповненням до якогось документу (звіту, плану та ін.) або пояснює певні дії службових осіб (невиконання завдання, запізнення на роботу та ін.).

*Доповідна записка* – це письмове повідомлення керівнику або вищій інстанції про виконання завдання, результати виконання певних заходів тощо.

Одним із найважливіших напрямків удосконалення системи управлінської документації є правильна організація діловодства і документообігу підприємств і організацій. *Документообіг* – це рух документів в організації за визначений термін (місяць, квартал, рік) з моменту їх складання (одержання) до моменту передачі в архів. В організації документообігу важливе значення має підвищення оперативності проходження документів за стадіями управлінського процесу і скорочення витрат праці і часу на роботу з документами. Важливо розібратися, як на практиці реалізуються принципи раціональної послідовності руху документів, прямоочності і паралельності їх обробки.

Також здобувачам необхідно ознайомитися з правовою основою електронного документообігу. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (прийнятий 2003 р.) встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Дія цього закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів. За цим Законом, електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа. Для ідентифікації автора електронного документа може використовуватися електронний підпис. Саме накладанням електронного підпису завершується створення електронного документа.

*Діловодство* – це комплекс робіт, пов'язаних із створенням, оформленням і обробкою документів (прийом, реєстрація, розподіл документів між виконавцями, контроль за строками їх виконання, тиражування, відправка і передача документів, формування номенклатури справ, діловодство щодо особового складу,

протокольне діловодство, оперативне діловодство, архівне зберігання документів). Слід розібратися з такими поняттями: централізована і децентралізована системи діловодства; журнальна та карткова системи реєстрації документів; схеми проходження вхідних і вихідних документів. Важливо ознайомитися з правилами і обов'язками працівників апарату управління по веденню діловодства, організацією служби канцелярії, роботою секретаря. В останній час, у зв'язку з розширенням інтенсифікації документаційного забезпечення та обсягу інформації в умовах виробництва, дедалі важливішого значення набуває регламентація діловодства.

Від того, наскільки правильно і своєчасно оформлений документ, наскільки швидко можна одержати потрібну довідку і перевірити виконання, залежить чіткість та дієвість системи комунікативного менеджменту. Слід зазначити, що в управлінні однаково шкідливі як переоцінка, так і недооцінка кореспонденції й діловодства. Переоцінка неминуче породжує канцелярсько-бюрократичні методи управління, коли творче керівництво, увага до людей, оперативне розв'язання питань підміняються пристрастю до паперів і зайвим канцелярським листуванням. З іншого боку, незадовільне ведення діловодства, неправильне використання кореспонденції призводять до безвідповідальності у роботі, створюють умови для зловживань.

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.

*Накази (розпорядження)* можна розглядати як форму опосередкованої комунікації організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру, за якої повідомлення надходить до одержувача (групи одержувачів) у письмовій формі. За змістом управлінської дії накази видаються з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових питань. Накази (розпорядження) підписуються керівником установи, а у разі його відсутності – посадовою особою, яка виконує його обов'язки. Формуляр наказу складається з констатувальної (обґрунтування

причин видання наказу) та розпорядчої частини, в якій визначені розпорядження, що адресуються конкретним виконавцям. Після підписання наказу (розпорядження) зміни до нього вносяться лише шляхом видання нового наказу (розпорядження) про внесення змін.

*Рішення* є основним документом діяльності колективного або колегіального органу управління (ради директорів, дирекції, правління та ін.). Рішення оформлюються у вигляді протоколів, у яких фіксуються запис роботи колективних і колегіальних органів. *Розпорядження* дають службові особи в межах своєї повноважень з метою реалізації певних вказівок вищих органів. Регламентация функціональних обов'язків управлінських працівників описується у *посадових інструкціях*, що мають такі розділи: загальні положення, обов'язки, права, відповідальність. Посадові інструкції дають можливість ефективно розподіляти функції кожного підрозділу між його працівниками, вони мають відповідати вимогам раціональної структури управління і відображати об'єктивні вимоги до рівня знань і кваліфікації працівника.

*Положення про підрозділи і служби* – це документ, що регламентує структурну побудову і порядок роботи певного структурного підрозділу або функціональної служби організації. У ньому визначають основні завдання структурного підрозділу, його склад і розміри, ступінь організаційної і виробничої самостійності, права і відповідальність керівництва, а також характер виробничих і економічних взаємовідносин з іншими підрозділами.

*Колективний договір* – нормативно-правовий документ, що регламентує виробничі і трудові відносини у колективі (взаємні зобов'язання сторін, що пов'язані з виконанням плану соціально-економічного розвитку, питання охорони праці, підвищення кваліфікації працівників, соціального обслуговування та ін.).

*Правила внутрішнього розпорядку* – розроблений на основі статуту нормативно-правовий документ, що описує необхідні вимоги, правила і умови, за якими працює підприємство. Структура цього документа складається з таких розділів: загальні положення, порядок прийому і звільнення працівників, основні обов'язки адміністрації і працівників з організації виробництва, робочий час і його використання, заходи щодо заохочення та стягнення.

Особливої уваги заслуговують графічні документи, що відрізняються високою інформаційною змістовністю (графіки, діаграми, планшети, таблиці, номограми та ін.), мережні методи

управління. *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.

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

### ***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.
4. Класифікація управлінських документів.
5. Види оперативно-розпорядчих документів.
6. Вимоги, що пред'являються до змісту та форми організаційно-розпорядчих документів.
7. Накази, рішення, розпорядження. Зміст та особливості цих документів.
8. Реквізити наказів щодо загальних питань і кадрового складу.
9. Ділове листування. Класифікація ділових листів.
10. Службові записки та їх класифікація.
11. Документи регламентаційного характеру.
12. Посадові інструкції та положення про підрозділи.
13. Визначення документообігу, принципи його раціональної побудови в організації.
14. Система діловодства та її елементи (основні види робіт).
15. Номенклатура справ, її основні ознаки.
16. Архівне діловодство та його організація.
17. Планово-контрольні і мережеві графіки діловодства.
18. Напрямки удосконалення організації інформаційної системи підприємств і організацій.

## **Тема 7. Мовна комунікація. Основи риторики, технологія і техніка виступу керівника перед аудиторією**

*Мовна комунікація та її роль в управлінні виробництвом. Риторика як наука про засоби переконання співбесідників. Композиція доповіді оратора. Принципи композиції. Процедура підготовки доповіді. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі. Прийоми ораторського мистецтва (лінгвістичний, пара лінгвістичний і кінетичний вплив оратора на аудиторію). Удосконалення мистецтва спілкування. Службові розмови телефоном. Мистецтво критики. Психологія міжособистісних ділових контактів. Психологічна структура особистості. Стили спілкування в системі комунікативного менеджменту. Влада. Авторитет.*

Дана тема вирізняється практичною значущістю майбутньої професійної діяльності менеджерів, тому для студентів важливо розібратися з основами речової комунікації та риторичними засобами впливу на управлінську ситуацію. Оскільки управління виробництвом базується на прийнятті оперативних рішень, керівник повинен віддавати велику кількість усних розпоряджень, впливаючи на підлеглих та управлінську ситуацію речовою комунікацією. Методологічну основу цього впливу у комунікаційному процесі вивчає риторика. *Риторика* – наука про засоби переконання співбесідників, різноманітні форми (переважно вербального) впливу на аудиторію з метою одержання бажаного результату. Предметом риторики є мовлення.

Здобувачам передусім корисно розібратися з історією становлення риторики як науки, ознайомитися з ораторами давнини та сучасності, їх внеском у розвиток ораторського мистецтва (Платон, Демосфен, Демокрит, Цицерон, Ф. Прокопович, С. Яворський та ін.).

Слід зазначити, що оперативний вплив керівника на управлінську ситуацію в умовах виробництва в більшості випадків здійснюється завдяки речової комунікації (виступи, доповіді, розпорядження тощо). Особливе місце в речовій комунікації менеджера займає доповідь, результатом якої є відповідні управлінські рішення. Ефективність доповіді оратора набагато в чому залежить від вміння доповідача правильно побудувати її структуру. 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. Підхід «тема–проблема» дозволяє більш чітко визначити обсяг необхідного матеріалу за даною темою, відібрати факти і сформулювати у подальшому механізм впливу на аудиторію. Тема – це вихідне поняття, яке можна розглядати як конкретне завдання. Проблема – більш загальна тема, до якої входить визначена конкретна тема. Мета – це конкретизація теми виступу з визначенням конкретних завдань: що, кому, скільки, де викладати. План – це внутрішня структура виступу із зазначенням основних питань. *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». Вивчення законів і принципів композиції дозволяє уникнути багатьох поширених недоліків (затягування виступу, відсутність чітких висновків, одноманітності стилістичних прийомів тощо).

Після вивчення структури композиції, далі слід перейти до змісту окремих складових (вступ, головну частину та закінчення). *Вступ* виконує дві основні функції: 1) психологічну (встановлення контакту з аудиторією, підготовка сприятливого психологічного підґрунтя для сприйняття доповіді); 2) дидактичну (постановку цілей, завдань; формування теми; викладення плану тощо). 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. Здобувачам доцільно заглибитися у зміст цього питання, ознайомитися з різноманітними композиційно-стилістичними

прийомами: 1) бесіди; 2) міркування; 3) інформації; 4) діалогу; 5) спогадів; 6) запитань, 7) ілюстрації 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 формулюються 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. У теорії і практиці риторики існують різноманітні прийоми реалізації кожного з наведених методів впливу у межах ораторського мистецтва. Студентам слід розібратися з основними рекомендаціями з удосконалення мистецтва спілкування що стосується використання трибуни, телефону, мікрофону, а також визначити психологічні особливості міжособистісних ділових контактів.

Завершити тему слід ознайомленням з психологічними основами міжособистісних ділових контактів. Студентам рекомендується приділити увагу вивченню поняття «*психологічна структура 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). Потрібно



визначити зміст цих понять, залежність від природних задатків людини, їх вплив на форми і методи комунікацій. Особливу увагу слід приділити методам і формам співпраці керівників з підлеглими, які відрізняються різноманітними типами темпераменту (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік).

Психологія комунікативного процесу визначається різними аспектами – типом поведінки особи, темпераментом, характером, потребами, що у сукупності визначається відповідним стилем спілкування. *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. Стилі спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних і невербальних комунікативних засобів. Щодо ділової комунікації в системі менеджменту організації найчастіше виокремлюють такі стилі як: *авторитарний, демократичний, ліберальний*.

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, студентам необхідно ознайомитися з такими поняттями, як «влада» та «авторитет», від яких теж залежить ефективність комунікативного процесу. *Влада* – це можливість

впливати на колектив і особистість, окрему ситуацію і поведінку співробітників. Слід з'ясувати, що наявність реальної влади залежить не тільки від наявності реальних повноважень, що визначені посадою, а й від особистого авторитету працівника. *Авторитет* – це форма здійснення влади, що заснована на загальному визнанні, заслуженій довірі у членів виробничого колективу. Авторитет є продуктом повсякденної діяльності людини і базується, перш за все, на вмінні користуватися владою. Для створення високого особистого авторитету керівнику необхідно мати чітку програму діяльності (на перспективу і кожен день), володіти високою компетентністю, дотримуватися правил службового етикету тощо.

### ***Питання для повторення і обговорення***

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.
11. Психологічні аспекти комунікативного процесу.
12. Стили спілкування в системі комунікативного менеджменту.

## **Тема 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура проведення зборів, засідань, нарад**

*Внутрішня комунікація організації. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад. Підготовка проведення суспільної процедури. Вимоги, що пред'являються до проведення зборів, засідань, нарад. Психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими під час проведення суспільних процедур. Методика кількісної оцінки ефективності проведення суспільних процедур.*

Вивчення теми слід розпочати із визначення змісту комунікації всередині організації, яка визначається відповідними інформаційними ресурсами та формами передачі інформації. Метою внутрішньої комунікації є задоволення інформаційних потреб у кожному структурному підрозділі організації. Основними формами обміну інформацією на рівні організації є внутрішні комунікаційні мережі (телефонний зв'язок, інтернет-портали, суспільні процедури – збори, засідання, наради тощо) та джерела інформації (сайти, відділ медіа-комунікацій, канцелярія, та ін.).

Традиційним інформаційним джерелом є дошка оголошень – комунікативний канал для розміщення важливої для всієї організації інформації – наказів, розпоряджень, оголошень. *Внутрішній веб-сайт* – веб-сайт установи, що не має зовнішнього доступу і призначений для інформування персоналу організації, забезпечення спільної роботи над документами тощо у внутрішній мережі. Є ефективним комунікативним інструментом за умови високого ступеня інформатизації установи.

Далі 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. Майбутнім фахівцям слід розуміти, що в сучасних умовах навіть досвідченому керівнику і підприємцю стає все важче одноосібно знаходити оптимальне вирішення важливих, актуальних проблем виробничого та наукового характеру. Звідси витікає необхідність у колегіальній (колективній) їх розробці та прийнятті управлінських рішень. Форми колективної участі членів трудового колективу в управлінні виробництвом різноманітні. Найбільш поширені з них – збори, засідання, наради.

*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 та у разі потреби. На плані роботи колегіального органу зазначаються питання, що повинні розглядатися, дата розгляду, доповідач, найменування структурного підрозділу апарату колегіального органу, який готує документи для розгляду питання колегіальним органом, строк подання документів.

*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. Розрізняють три види нарад: *проблемні, інструктивні, оперативні*. Необхідно визначити зміст цих нарад і особливості їх проведення у практиці сільськогосподарських підприємств.

*Проблемна нарада* - форма пошуку рішення з господарської або іншої проблеми. Найбільш поширена схема її проведення: доповідь, питання доповідачу, обговорення доповіді, розробка рішення. Такі наради називають ще конференціями, симпозіумами. *Інструктивна нарада* - форма доведення до виконавців рішень, вказівок і розпоряджень з визначенням строків і шляхів виконання. *Оперативна нарада* - форма колективного вибору рішення з по-точних завдань або проблем. Для неї характерна відсутність основної доповіді, обмежений склад учасників, оперативність. До оперативних нарад відносять планерки, наряди, «летучки», диспетчерські наради тощо.

Після цього студентам необхідно розібратися з процедурою (порядком) проведення кожної з названих суспільних процедур, відмітити їх особливості і «вузькі місця» на всіх етапах проведення зборів, засідань, нарад. 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. Наприклад, при проведенні загальних зборів обирається робоча президія, лічильна і редакційна комісії. Робоча президія самостійно призначає голову, секретаря. На ділових нарадах президія не обирається, а заздалегідь підбирається із числа учасників. Веде нараду раніше обраний або призначений голова.

Одним з найвідповідальніших етапів суспільної процедури є прийняття рішення. Його може готувати обрана редакційна комісія або безпосередньо голова. У кожному пункті рішення обов'язково повинні бути вказані конкретні строки, виконавці, засоби і форми виконання. 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. 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. Протоколи можуть бути *короткими, повними і стенографічними*. Необхідно визначити зміст цих протоколів і ознайомитися з формою їх складання.

Далі здобувачам важливо розібратися з процесом підготовки суспільної процедури, що включає комплекс організаційних і технологічних заходів: вибір дня, часу і місця проведення; визначення порядку денного й тривалості суспільної процедури; підготовка доповідачів, доповідей і виступів; створення відповідних умов учасникам щодо їх ефективної роботи тощо. 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.

Після розгляду основних тематичних питань доцільно самостійно сформулювати критерії (вимоги) щодо проведення зборів, засідань, нарад і порівняти їх з рекомендаціями вчених-управлінців. Також корисно визначити психологічні особливості проведення суспільних процедур (вплив тривалості зборів на ефективність їх проведення, прийоми взаємодії головуючого з аудиторією, визначення найбільш раціонального часу початку зборів і т. ін.). 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 за-лежать від тривалості (Т) суспільної процедури, кількості учасників (N) і їх оплати праці (О):  $Z = f(T, N, O)$ .

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.

### ***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 (вимоги) 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**

*Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій. Класифікація ділових бесід. Структура ділової бесіди. Процес підготовки ділової бесіди. Мистецтво проведення ділової бесіди. Методи прямого діалогу у діловій бесіді. Техніка і тактика переконання співбесідника. Техніка постановки запитань. Ділова полеміка (прийоми вирішення спорів). Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення). Прийом відвідувачів. Техніка видачі доручень.*

При вивченні даної теми спочатку 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 проектів рішення у «вузькому колі». Це найбільш поширена форма безпосередніх індивідуальних комунікацій в системі менеджменту організацій та публічному управлінні. Від зборів і нарад вона відрізняється не лише кількістю учасників, але й більш вільним характером у відношенні як проблематики, так і наслідків (офіційні рішення за підсумками бесід приймаються не завжди, однак при цьому створюється відповідне підґрунтя для подальшого обговорення, намірів тощо). 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: 1) за характером ділові бесіди можуть бути офіційними і неофіційними; 2) за спрямованістю – цільовими та довільними; 3) за часом проведення – регламентованими та нерегламентованими. На відміну від інших форм обміну інформацією бесіди характеризуються високим рівнем тісноти контактів, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку.

Далі здобувачам потрібно усвідомити технологічну послідовність ділової бесіди. Цикл ділової бесіди складається з трьох етапів: 1) підготовчого, 2) основного, 3) заключного. *На підготовчому етапі* визначається мета, складається попередній портрет партнера (партнерів), виробляється стратегія бесіди і план, складається попередній текст виступу, проводиться репетиція, визначається місце і час проведення бесіди. *Основний етап*

починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, вияву реального запасу часу. Безпосередньо бесіда ведеться за принципами композиційної побудови процесу спілкування (вступ, головна частина, підсумки). Наприкінці бесіди приймаються рішення, що повинні сприяти досягненню попередньої мети. *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. Бажано також розібратися із сучасним підходом щодо визначення структури проведення ділових бесід (початок бесіди, передача інформації, аргументування, спростування доводів співбесідника, прийняття рішень).

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. До методів прямого діалогу відносяться: 1) перефразування, 2) відображення почуттів співбесідника, 3) резюмування, 4) з'ясування. Потрібно розібратися зі змістом цих прийомів, визначитися з підходами щодо їх застосування.

Методи переконання співбесідників поділяють на *відкриті* (засновані на реальних фактах, аргументах тощо) та *спекулятивні* (засновані на перекрученні фактів, їх перебільшенні тощо).

До *відкритих* методів відносяться: 1) фундаментальний метод; 2) метод порівняння; 3) двосторонньої аргументації; 4) метод добування висновків; 5) метод «Сократа» (метод позитивних відповідей); 6) метод протиріч; 7) метод «так, але...»; 8) метод бумеранга та ін.

До *спекулятивних* методів відносяться: 1) перебільшення або зменшення; 2) введення в оману; 3) перекручення позиції; 4) використання авторитетів; 5) метод ізоляції; 6) затягування бесіди; 7) постановки запитань-капканів; 8) дискредитації співбесідника та ін. Існуючі методи переконання співбесідників не обмежуються вказаними, тому потрібно визначитися із системою методів і умовами використання кожного з них, що корисно закріпити на практичних заняттях.

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. Студентам важливо розібратися із змістом кожної групи питань, а також визначитися з умовами їх застосування на визначених етапах передачі інформації (початок нової проблеми, збір інформації, закріплення інформації, визначення нового напрямку руху, початок нової проблеми). При завершенні розгляду даного питання необхідно з'ясувати основні принципи проведення ділових бесід і визначити рекомендації щодо ефективного їх проведення.

Далі студентам необхідно визначитися з різновидами бесіди. Це «круглий стіл», «мозкова атака» і командна ділова гра. «*Круглий стіл*» – традиційне ділове обговорення на основі принципу демократичності (всі позиції рівні, ніхто не має права бути вище інших). Мета «круглого столу» – визначається в ідеях і думках відносно проблеми, яка обговорюється, або суперечливого положення. «*Мозкова атака*» на відміну від «круглого столу» – це невпорядковане обговорення. В ній пріоритет віддається не порядку й організації, а божевільним ідеям які не критикуються додаються до «ділової корзини» і обговорюються. *Ділова командна гра* визначається формалізованою процедурою з відповідними загальними правилами обговорення (наявність ключового питання, узгодження порядку денного, регламент тощо).

*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. Якщо полеміка поступово переходить у конфліктну ситуацію, вирішувати її потрібно відповідними методами управління конфліктами (тема 5).

Здобувачам необхідно виокремити форми масової комунікації в системі публічного управління та адміністрування. Такими формами є *громадські слухання, 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.

*Діалог* – двосторонній процес передачі та отримання інформації (повідомлень) від влади до громадськості (і навпаки) без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Діалог в системі менеджменту організацій та публічного управління може відбуватися через особисті прийоми громадян керівниками, прес-конференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, зустрічі керівництва органів публічного управління з колективами підприємств та організацій, участь у «круглих столах» представників влади і громадськості, відповіді на звернення громадян, Інтернет-конференції тощо.

*Громадські слухання* є правом територіальної громади зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

*«Гаряча лінія»* – спосіб комунікації за допомогою прямого зв'язку з певним організаційним і технічним забезпеченням, що використовується для передачі оперативних повідомлень або подання звернень, отримання консультацій або інформаційних послуг за допомогою телефонного зв'язку чи електронної пошти.

*Громадська експертиза* передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів публічного управління, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Громадську експертизу можуть проводити громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, органи самоорганізації населення та інші невідприємницькі установи, легалізовані відповідно до законодавства.

*Петиція* – колективна вимога, що у встановлений спосіб підтримана громадянами України і подається до відповідних органів влади для подальшого розгляду органами влади, відповідно до їхньої компетенції. Текст петиції створюється будь-яким громадянином України, який має право голосу і який зареєстрований та ідентифікований інформаційно-телекомунікаційною системою.

*Всеукраїнський референдум* є однією з форм безпосередньої демократії в Україні, способом здійснення влади безпосередньо громадянами, що полягає у прийнятті (затвердженні) рішень з питань загальнодержавного значення шляхом таємного голосування в порядку, встановленому законом. Суб'єктами ініціювання всеукраїнського референдуму є Український народ, Верховна Рада України. Суб'єктом призначення (проголошення) референдуму є Президент України та Верховна Рада. Результати народного волевиявлення на всеукраїнському референдумі за народною ініціативою є остаточними та не потребують затвердження або схвалення будь-якими органами державної влади.

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 конфлікуючих 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.

З метою досконалого вивчення цього питання доцільно ознайомитися з різноманітними способами початку переговорів в залежності від цілей та можливостей опонентів: (наступальна позиція, взаємовигідний компроміс, домінування, використання маніпуляцій, неформальне обговорення, спільний пошук альтернативних рішень).

Суттєвим моментом у технологіях переговорного процесу є оцінка форм і способів участі у конфлікті посередника (медіатора). Посередник – це особа (організація), при безпосередній участі якої ведуться переговори. Посередник визначає фактори стримування сторін і керує ними: визначає регламент для обговорення питань, можливі шляхи до компромісу, пропонує способи прийняття рішення. У процесі переговорів виділяють три варіанти посередництва: 1) диз'юнктивний (роз'єднувальний); 2) кон'юнктивний (об'єднувальний); 3) змішаний. У теорії і практиці переговорного

процесу виділяють чотири основні моделі поведінки партнерів: уникливий, поступливий, заперечливий, наступальний. Бажано визначитися зі змістом кожного з етапів, процедурою їх проведення, а також залежністю від ситуаційних умов.

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

### ***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**

*Основні поняття комунікаційних технологій. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу. Принципи інформаційно-комунікативної діяльності. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами). Основні канали зовнішньої комунікації. Офіційні видання організації: відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети. Електронні інформаційні ресурси організації. Офіційні сайти організації. Основні засоби спілкування з громадськістю: прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, правила їх організації. Підготовка виробничої конференції.*

Вивчення даної теми слід розпочати з ролі сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в системі управління організацією на зовнішньому та внутрішньому рівнях ієрархії. Інформація та комунікація є стратегічними національними ресурсами, одними з основних багатств держави, які відіграють дедалі все більшу роль у системі державного управління. Розвиток засобів комунікації призвів до виділення інформаційних ресурсів в окремий специфічний вид інструментів державної політики. Інформаційно-комунікаційні технології на сучасному етапі розвитку суспільства стали складовою усіх сфер, де накопичуються, зберігаються та переробляються великі потоки інформації. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, їх широке застосування в різних сферах життєдіяльності особистості, суспільства та держави є одним з найважливіших інструментів сталого розвитку, що сприяє підвищенню рівня економічного, соціального, культурного, технологічного розвитку країни.

ІКТ представляють собою сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, що використовуються з метою збору, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення, обміну і використання інформації. Застосування ІКТ у сфері менеджменту організацій та державного управління ставить на меті реалізацію таких завдань, як забезпечення оперативності та продуктивності системи комунікації, а також забезпечення індивідуального підходу до вирішення проблем як організації в цілому так і окремої людини, соціальної групи, регіону.

Після змістових тлумачень, студентам потрібно з'ясувати класифікаційні ознаки ІКТ. 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). За метою використання: 1) стратегічні; 2) тактичні; 3) оперативні. За рівнем законності: 1) нормативні; 2) девіантні; 3) тіньові. За постійністю використання: 1) спорадичні; 2) постійно діючі. За рівнем використання: 1) загальнодержавні; 2) регіональні; 3) місцеві.

Студентам слід звернути увагу, що відповідно до сучасних вимог інформаційно-комунікативна діяльність у системі державного управління та менеджменту організацій має базуватися на таких принципах: 1) *ясності* (передбачає, що комунікація має відбуватися за допомоги зрозумілої мови, знаків, символів і передаватися таким чином, щоб бути однозначно сприйнятим одержувачем); 2) *єдності цілей* (необхідність об'єднання всіх учасників комунікації заради досягнення спільної мети); 3) *стратегічного управління* (необхідність ведення інформативно-комунікативної діяльності з урахуванням не лише тактичних і стратегічних завдань розвитку суспільства та держави); 4) *регулювання інформаційних потоків* (дозволяє відсіяти зайву інформацію, використовувати лише ті потоки, які найбільш актуальні і необхідні на даний момент); 5) *зворотного зв'язку* (отримання зворотної інформації з подальшим її використанням під час ухвалення і прийняття управлінських рішень); 6) *партнерства* (сприйняття всіх суб'єктів комунікації як рівноправних сторін); 7) *верифікації інформації* (інформація, яка передається, повинна буде перевіреною); 8) *результативності* (інформативно-комунікативна діяльність повинна сприяти досягненню конкретних результатів); 9) *відкритості* (передбачає забезпечення доступності інформації, гласності, забезпеченні можливостей для обговорення).

Далі здобувачам потрібно з'ясувати зовнішні аспекти організації сучасної комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами). Керівництву

організації доводиться налагоджувати ефективні комунікації із засобами масової інформації, споживачами, дистриб'юторами. Така ефективна комунікація допомагає швидко вирішити маркетингові питання, виявити активний сегмент ринку, налагодити постачання ресурсів та реалізацію продукції. З цією метою необхідно ознайомитися з основними каналами зовнішньої комунікації (передача інформації діловим листуванням, електронними носіями, телевізійними каналами, цифровими засобами телефонного зв'язку).

*Ділове листування* є невід'ємною складовою інформаційної системи менеджменту 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. Наприклад, діловими листами як у паперовій так і в електронній формі організації передають запити, прохання, настанови, вирішують питання свого розвитку на основі обхідну інформацію. Електронними носіями у цьому випадку слугують засоби комунікаційного зв'язку (електронна пошта, телефакс, електронні портали передачі інформації «viber», «telegram» тощо. З метою обміну інформацією між собою організації проводять конференції, семінари, брифінги, які здійснюються як у традиційній, так і в електронній формі (дистанційно) на основі використання таких електронних порталі, як: «Zoom», «Meet», «Vibex» та ін. Організаційні та розпорядчі документи установи доводяться до виконавців у вигляді *копій* або *витягів*.

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).

Стосовно організації та індивіда (особи) вирізняють імідж *зовнішній* і *внутрішній*. Зовнішній імідж організації - це її образ, уявлення про неї, яке формується в зовнішньому середовищі, в свідомості її контрагентів - клієнтів, споживачів, конкурентів, органів влади, громадськості. Зовнішній імідж індивіда складається із різних форм вербального, візуального, етичного, естетичного вираження і

поведінки, а суб'єктом є ті люди, які вступають з ним у прямий чи опосередкований контакт. Здобувачам слід звернути увагу на те, що зі зростанням значення інформаційних складових у житті суспільства підвищуються і вимоги до формування представницького образу. Він набуває ознак повноцінного інформаційного продукту, а не лише образ, заснований на емоційному сприйнятті.

Робота над створенням іміджу спиратиметься на об'єктивні закономірності і процеси, тим самим все більше наближаючись до науки і віддаляючись від мистецтва. 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*.

Також студентам необхідно зосередити увагу на електронних інформаційних ресурсах організації, основними з яких є як правило офіційні сайти. *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. *Внутрішній веб-сайт* – призначений для інформування персоналу організації, забезпечення спільної роботи над документами тощо у внутрішній мережі. Є ефективним комунікативним інструментом за умови високого ступеня інформатизації установи.

Опосередкована групова комунікація в сучасних умовах часто відбувається шляхом поширення повідомлень у соціальних мережах, блогах. *Блог* – веб-сайт, основний зміст якого – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій. *Соціальні мережі* – соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. У найбільш поширеному зараз значенні: *Інтернет-платформа, веб-сайт, онлайн-сервіс* - призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі.



Далі 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. Завдання прес-релізу - організувати увагу мас-медіа (*тобто громадськості*) до організації, отримати відгук ЗМІ на створюваний інформаційний привід, через публікацію матеріалу або позитивну згадку про організацію. Прес-реліз розрахований на безкоштовну публікацію, його завдання полягає в тому, щоб зацікавити мас-медіа громадською значущістю події, про якові йде мова.

*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.

*Прийом* для преси має на меті широке розповсюдження інформації про організацію у неформальній обстановці. В основній частині прийому найчастіше відбуваються виступи керівників, показ фільмів, екскурсії, обговорення. Посадові особи, які забезпечують відповіді на запитання журналістів, мають бути повсякчас поруч гостей, щоб допомогти необхідною інформацією. Прийом, як правило, завершується фуршетом.

Важливим комунікаційним заходом організації є виробнича або наукова *конференція*, яка забезпечує вирішення проблемних питань аналізу та розвитку підприємства, залучення інвестицій, розгляд перспектив діяльності. Такий захід проводиться як на внутрішньому так і на зовнішньому рівнях із залученням провідних фахівців. Студентам важливо розібратися із процедурою проведення такого складного суспільного заходу, визначити його особливості та відмінності від інших форм обговорення виробничих проблем (семінарів, нарад).

*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. Як правило, підготовка виробничої конференції починається з обґрунтування програми, відбору доповідей на пленарне та секційне засідання, формування організаційного комітету разом з головою та секретарем, залучення технічних засобів передачі інформації, підготовка відповідного приміщення, створення комфортних умов праці протягом тривалого часу. Особливу увагу слід приділити організації прийняття рішень під час дискусії проблемних питань (визначення регламенту доповідей, запитань та обговорення питань; ведення протоколу, прийняття та рекомендацій конференції). Підсумки конференції у формі її рекомендацій оприлюднюються на сайті організації, а також розсилаються відповідними інформаційно-цифровими каналами всім учасникам.

Водночас, 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.

Враховуючи все вищезгадане, особливої уваги потребує аналіз інформаційно-комунікаційних технологій в теорії та на практиці, а також розгляд існуючих цифрових програм у сфері інформатизації та комунікативістики. Основну нормативно правову базу з питання використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні складають Закони України: «Про адміністративні послуги»; «Про звернення громадян»; «Про доступ до публічної інформації»; «Про інформацію». У 2017 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України № 649-р було схвалено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, в якій визначено, що *електронне урядування* – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

В умовах становлення демократичного суспільства електронне урядування стало одним з невід’ємних інструментів досягнення демократії. Поряд з реформуванням державних органів України особливу увагу варто надати питанням формування електронного урядування а саме інноваційним управлінським технологіям, які забезпечують прозорість діяльності органів державної влади в Україні. Державні органи передових країн світу досягли максимальної лояльності з боку своїх громадян саме з допомогою спілкування з ними та прозорості своїх дій, які найяскравіше відображаються з допомогою інноваційних технологій. Саме електронне урядування надає площадку та потенціал до вирішення питання взаємодії уряду з громадянами а також нові перспективи для взаємодії громадян та уряду.

### ***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.

#### **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ**

1. Мета, завдання дисципліни «Комунікативний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління.
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. Роль комунікативного менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємств і організацій.
6. Інформаційна система менеджменту як основа комунікацій в організації.
7. Інформація як предмет праці в системі менеджменту.
8. Нормативно-правова основа комунікацій в організації. Закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронне урядування».
9. Інформаційне забезпечення процесу управління в організації.
10. Принципи інформаційної політики.
11. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.
12. Цілі та функції комунікацій в організації.
13. Система комунікативного менеджменту в організації.
14. Комунікативний процес в організації та його етапи.
15. Елементи комунікативного процесу.
16. Види комунікацій. Комунікації між організацією та її середовищем. Вертикальні та горизонтальні комунікації.
17. Комунікації між рівнями та підрозділами.
18. Організаційні та міжособистісні комунікації.

19. Вербальні та невербальні комунікації.
20. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.
21. Удосконалення мистецтва спілкування.
22. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.
23. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.
24. Інформаційне забезпечення організації прийняття управлінських рішень.
25. Релевантна інформація та методи її отримання.
26. Види управлінських рішень (організаційне рішення, запрограмоване рішення, незапрограмоване рішення, раціональне рішення).
27. Етапи прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.
28. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.
29. Критерії прийняття управлінських рішень.
30. Ризик у прийнятті рішень.
31. Конфлікт як продукт соціальних комунікацій.
32. Структура конфлікту.
33. Етапи процесу конфлікту.
34. Формули конфліктів.
35. Види конфліктів. Конструктивні та деструктивні конфлікти.
36. Функції конфліктів.
37. Причини конфліктів.
38. Технології попередження негативних конфліктів.
39. Методи управління конфліктами.
40. Стратегії поведінки людей у конфлікті.
41. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.
42. Документаційне забезпечення комунікаційних процесів в організації.
43. Визначення документу та його реквізитів.
44. Класифікація управлінських документів.
45. Номенклатура справ (система управлінської документації).
46. Вимоги, що пред'являються до складання документів.
47. Документообіг у системі менеджменту.
48. Організація діловодства й архіву в організації.
49. Функції спеціалістів у сфері діловодства.
50. Документи, пов'язані з прийняттям на роботу
51. Документи адміністративного характеру.
52. Ділові листи і записки.
53. Організаційно-розпорядча документація.
54. Графічні методи в управлінні виробництвом.
55. Напрямки вдосконалення системи діловодства в організації.
56. Риторика як наука про засоби переконання співбесідника у процесі комунікаційної взаємодії.
57. Композиція доповіді оратора.
58. Принципи композиції.
59. Процедура підготовки доповіді.
60. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі.

61. Прийоми ораторського мистецтва (лінгвістичний, пара лінгвістичний і кінетичний вплив оратора на аудиторію).
62. Удосконалення мистецтва спілкування.
63. Службові розмови телефоном.
64. Мистецтво критики.
65. Психологія міжособистісних ділових контактів.
66. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії в організації.
67. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад.
68. Підготовка проведення зборів, засідань, нарад.
69. Вимоги, що пред'являються до проведення зборів, засідань, нарад.
70. Психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими під час проведення суспільних процедур.
71. Методика кількісної оцінки ефективності проведення зборів, засідань, нарад.
72. Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій.
73. Класифікація ділових бесід.
74. Структура ділової бесіди.
75. Процес підготовки ділової бесіди.
76. Мистецтво проведення ділової бесіди.
77. Методи прямого діалогу у діловій бесіді.
78. Техніка і тактика переконання співбесідника.
79. Техніка постановки запитань у діловій бесіді.
80. Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення).
81. Прийом відвідувачів.
82. Техніка видачі доручень.
83. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами).
84. Основні канали зовнішньої комунікації.
85. Офіційні видання організації: відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети.
86. Електронні інформаційні ресурси організації. Офіційні сайти організації.
87. Основні засоби спілкування з громадськістю: прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, правила їх організації.
88. Підготовка наукової (практичної) конференції.
89. Основні поняття комунікаційних технологій.
90. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу.



## 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. Дрешпак 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. Комунікативний 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. Шибаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.

## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| ВСТУП.....  | 3         |
| РОЛЬ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ В СИСТЕМІ<br>НАУКОВИХ ЗНАНЬ.....   | 4         |
| ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ<br>ДИСЦИПЛІНИ .....  | 6         |
| РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ<br>СТУДЕНТІВ.....  | 7         |
| КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ .....   | 9         |
| СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....  | 11        |
| МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ МОДУЛІВ<br>ДИСЦИПЛІНИ .....  | 12        |
| <b>Змістовий модуль 1. «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО<br/>МЕНЕДЖМЕНТУ».....</b>                                 | <b>12</b> |
| Тема 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту .....  | 12        |
| Тема 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту .....   | 17        |
| Тема 3. Комунікаційний процес в організації... ..   | 24        |
| Тема 4. Комунікації та управлінські рішення.....  | 28        |
| Тема 5. Комунікативний менеджмент як основа вирішення<br>управлінських конфліктів.....                              | 34        |
| <b>Змістовий модуль 2. «ТЕХНІКА І ТЕХНОЛОГІЯ<br/>КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ».....</b>                              | <b>38</b> |
| Тема 6. Письмова комунікація. Система управлінської<br>документації, організація діловодства та документообігу..... | 38        |
| Тема 7. Речова комунікація. Основи риторики, технологія і техніка<br>виступу керівника перед аудиторією .....       | 45        |
| Тема 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура<br>проведення зборів, засідань, нарад .....                  | 50        |
| Тема 9. Проведення ділових бесід і переговорів.....   | 54        |
| Тема 10. Зовнішня комунікація організації. Технології<br>управління комунікаціями в системі менеджменту.....        | 60        |
| <b>ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-<br/>ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ (ІНДЗ).....</b>                           | <b>67</b> |
| <b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ. ....</b>  | <b>69</b> |
| <b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>   | <b>72</b> |

Нагаєв Віктор Михайлович

Навчальне видання

## Комунікативний менеджмент

Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення  
дисципліни

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
денної та заочної форм навчання, спеціальності

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. 2,7.

Тираж 50.

Харків. КП «Міська друкарня»