

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджменту і адміністрування

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи

з дисципліни

«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Харків – 2022

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 01 лютого 2021 р., протокол № 6.

Методичні вказівки рекомендовано для здобувачів другого рівня (магістр) спеціальності 073 «Менеджмент».

Укладачі:

доценти О. В.Семенцова,
О. В. Громова

Рецензент

проф. О.В. Дикань

ЗМІСТ

1 Загальна характеристика дисципліни.....	4
2 Мета та завдання викладання дисципліни.....	4
3 Розгорнута програма дисципліни.....	6
4 Рекомендації до практичних занять	7
5 Рекомендації для самостійної роботи.....	23
Питання для самоконтролю.....	24
Список літератури.....	26

1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Методичні вказівки до практичних занять, контрольної та самостійної роботи з дисципліни «Комунікативний менеджмент» складено відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньою програмою магістра «Менеджмент організацій та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Методичні вказівки охоплюють всі змістові модулі, визначені в анотації дисципліни.

Методичні вказівки доцільно використовувати здобувачам вищої освіти під час практичних занять, контрольної та самостійної роботи при вивченні питань з дисципліни «Комунікативний менеджмент».

Міждисциплінарні зв'язки. Дисципліна пов'язана з дисциплінами «Інноваційний розвиток підприємства», «Публічне адміністрування», «Ділове адміністрування». Дисципліна передусе вивченню дисциплін «Стратегічне управління на залізничному транспорті», «HR-менеджмент та психологія управління» та виробничій практиці.

Згідно з навчальним планом обсяг аудиторної та самостійної роботи за курсом складає: 30 лекційних (теоретичних) годин, 15 годин практичних занять та 165 годин самостійної роботи.

Форма контролю – іспит.

2 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Предметом комунікативного менеджменту є комунікативний процес на підприємствах та організаціях суб'єктів господарювання різних форм власності всіх галузей економіки України.

Метою вивчення дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями з питань комунікативного менеджменту та набуття практичних умінь і навичок щодо здійснення ефективного обміну інформацією на різних рівнях управління суб'єктами господарювання всіх сфер економіки, їх значення для окремих галузей економіки України; набуття умінь та формування

компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника (фахівця) суб'єкта господарювання різних форм власності всіх галузей економіки України.

Основними завданнями, які мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни, є: оволодіння знаннями з концепції комунікативного менеджменту та навичками використання методів вербального, невербального спілкування в управлінській діяльності. Створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

За результатами вивчення дисципліни здобувачі мають:

знати:

- еволюцію та перспективи розвитку комунікацій, комунікаційних технологій та комунікативних механізмів;
- теорії комунікаційного процесу;
- основні поняття і терміни інформаційно-комунікаційної системи;
- стандартні процедури, які використовуються у комунікативній діяльності підприємств, їх структурних та виробничих підрозділах;
- особливості практичного використання сучасних комунікаційних підходів та моделей прийняття рішень у процесі управління;
- технологічні процедури стандартних комунікаційних процесів при прийнятті управлінських рішень;

вміти:

- застосовувати інформаційно-аналітичне забезпечення у процесі здійснення ефективних комунікацій на підприємствах, в їх структурних та виробничих підрозділах;
- оцінювати необхідність актуалізації певних комунікативних механізмів у конкретних ситуаціях, розуміти зміст і значення комунікацій як невід'ємної частини управлінського процесу;
- використовувати комунікативні механізми для полегшення реалізації адміністративних ініціатив як на етапі розробки, так і на етапі реалізації управлінських рішень;
- визначати проблемні питання комунікаційної системи підприємств, їх структурних та виробничих підрозділів.

3 РОЗГОРНУТА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретичні засади комунікативного менеджменту

ТЕМА 1. Сутність, види і специфіка комунікацій.

ТЕМА 2. Структура і особливості побудови комунікаційного процесу.

ТЕМА 3. Інформаційні бар'єри в комунікаційному процесі.

ТЕМА 4. Сучасні сфери застосування комунікативного менеджменту.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Комунікаційні технології

ТЕМА 5. Структура внутрішніх і зовнішніх комунікаційних сфер організації.

ТЕМА 6. Управління інформаційними ресурсами організації.

ТЕМА 7. Засоби вдосконалення організаційних комунікацій.

ТЕМА 8. Комунікативні технології побудови персонального та організаційного бренду.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. Прикладний комунікативний інструментарій

ТЕМА 9. Служба документаційного забезпечення управління. Виявлення фальсифікацій в документах.

ТЕМА 10. Управління формальними і неформальними комунікаціями організації.

ТЕМА 11. Комплексні напрямки діяльності PR.

ТЕМА 12. Комунікаційний етикет.

4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ

Мета проведення практичних занять – набуття здобувачами практичних навичок щодо застосування основних теоретичних положень комунікативного менеджменту в практичній діяльності підприємств, їх структурних та виробничих підрозділів.

Завданням проведення практичних занять є практична підготовка здобувачів і формування у них навичок щодо використання основних теорій комунікативного менеджменту з урахуванням світового досвіду.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1. Теоретико-методологічні засади комунікативного менеджменту

Мета заняття – систематизація основних теоретичних положень комунікативного менеджменту.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Інформація та її види. Поняття і процес комунікації в менеджменті. Види і форми комунікацій. Ефективність комунікації в умовах ринку. Роль менеджера з комунікацій в організації. Функції професійно-орієнтованої комунікації. Сфери прикладного застосування механізмів і закономірностей комунікативного менеджменту.

Завдання 1.1 – дослідіть підходи різних авторів до визначення поняття «комунікація». Підсумуйте результати у формі таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Підходи до визначення поняття «комунікація»

Підходи до визначення поняття «комунікація»	Джерело
1	2
1.	
2.	
...	

За результатами дослідження сформулюйте власне визначення поняття «комунікація».

Завдання 1.2 – надайте визначення поняттям, наведеним у таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Основні поняття комунікативного менеджменту

Поняття	Визначення
1	2
Комунікативний менеджмент	
Менеджер з комунікацій	
Інформація	
Комунікаційний процес	
Канали передачі	
Зворотний зв'язок	
Кодування	
Усні комунікації	
Вертикальні комунікації	
Відгук	
Декодування	

Завдання 1.3 – оцініть твердження, наведені у таблиці 4.3, з позицій правильності чи неправильності та викладіть обґрунтування власної позиції.

Таблиця 4.3 – Основні поняття комунікативного менеджменту [17, с. 23; 18, с. 15, 16]

Поняття	Оцінка (правильно/ неправильно)	Обґрунтування оцінки
1	2	3
1 На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими.		
2 Управлінська робота – це переважно робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці.		
3 Комунікація – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами?		

Продовження таблиці 4.3

1	2	3
4 Інформаційні системи мають будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів.		
5 У комунікаційному процесі розрізняють два базових елементи – відправник і одержувач?		
6 Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні?		
7 У процесі сумісної діяльності люди обмінюються різними установками, поглядами, ідеями, знаннями. Все це можна розглядати як інформацію.		
8 Технічна проблема в комунікації пов'язана з вибором таких символів, що найточніше відображали б бажаний зміст.		
9 Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами.		
10 Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – це не тільки важлива професійна якість менеджера, але й необхідний елемент культури людини.		
11 Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння.		
12 Компетентність формування концепції спілкування та подачі інформації є одним з основних професійних вимог до менеджера з комунікацій.		
13 Комунікація являє собою сукупність відомостей (інформаційних даних), які сприймають із навколишнього середовища, видають у навколишнє середовище або зберігають всередині певної системи.		
14 Роль менеджера з комунікацій полягає в тому, щоб служити проміжною, передаточною ланкою в системі контролю над комунікаціями в організації.		
15 Особові комунікації вимагають обов'язкового поглибленого знання у своїй і суміжних сферах діяльності.		

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. Аспекти побудови комунікаційного процесу

Мета заняття – ознайомлення, вивчення та систематизація знань щодо аспектів побудови комунікаційного процесу організації.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Основні канали та види обміну інформацією в організації. Типи структурних схем комунікаційної системи. Форми та основні способи обміну інформацією в організації.

Завдання 2.1 – сформулюйте переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передачі інформації. Обґрунтування власної позиції надайте в формі таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передачі інформації [17, с. 29]

Ефективність різних каналів передачі інформації	Для організації	Для керівництва	Для працівників
Формальні канали			
Переваги	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Недоліки	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Неформальні канали			
Переваги	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Недоліки	1.	1.	1.
	2.	2.	2.
	3.	3.	3.

Завдання 2.2 – дослідіть основні типи структурних схем комунікаційної системи та представте результати у формі таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Порівняння типів структурних схем комунікаційної системи

Типи структурних схем комунікаційної системи	Зображення типів структурних схем	Характеристика структурних схем	Переваги структурних схем	Недоліки структурних схем
1	2	3	4	5
Лінійна				
Кільцева				
Сотова				
Багатозв'язна				
Ієрархічна				
Зіркова				

Завдання 2.3 – надайте визначення ключовим поняттям та видам мовного спілкування, наведеним у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Основні поняття та види мовного спілкування

Поняття	Визначення
1	2
Полеміка	
Канали передачі	
Дебати	
Розмова	
Ділова бесіда	
Переговори	
Спів	
Торги	
Диспут	
Дискусія	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. Інформаційні бар'єри та конфлікти в комунікаційному процесі

Мета заняття – ознайомлення, вивчення та систематизація знань щодо інформаційних бар'єрів і конфліктів в комунікаційному процесі та напрацювання практичних навичок з їх нівелювання.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Суть та види комунікативних бар'єрів та конфліктів. Основні характеристики комунікативних конфліктів. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.

Завдання 3.1 – надайте визначення ключовим поняттям теми, наведеним у таблиці 4.7.

Таблиця 4.7 – Основні поняття та види мовного спілкування

Поняття	Визначення
1	2
Конфлікт	
Чвари	
Кон'юнктура	
Суперництво	
Боротьба	
Конкуренція	

Завдання 3.2 – проаналізуйте найбільш поширені види комунікативних конфліктів. Результати дослідження надайте у формі таблиці 4.8.

Таблиця 4.8 – Види комунікативних конфліктів, їх різновиди та рекомендації щодо запобігання та подолання

Поняття	Характеристика	Рекомендації для запобігання	Рекомендації для подолання
1	2	3	4
Відкритий конфлікт			
Прихований конфлікт			

Продовження таблиці 4.8

1	2	3	4
Мотиваційні конфлікти			
Цільовий конфлікт			
Статусний конфлікт			
Індивідуальний конфлікт			
Груповий конфлікт			
Конфлікт вибору			
Конфлікт протилежного сприйняття			
Конфлікт потреби і соціальної норми			

Завдання 3.3 – надайте визначення негативних наслідків конфлікту, наведених у таблиці 4.9.

Таблиця 4.9 – Основні поняття та види мовного спілкування

Поняття	Визначення
1	2
Невроз	
Агресивні реакції	
Істерія	
Фрустрація	
Стрес	
Екстрапунітивні реакції	
Неагресивні реакції	
Інтрапунітивні реакції	
Неврастенія (нервова слабкість)	
Неагресивні реакції	
Страх бути неправильно зрозумілим	

Завдання 3.4 – Ви начальник відділу по роботі з клієнтами у сервісній фірмі. Ваші підлеглі (15 осіб) мають конфлікт щодо розподілу коефіцієнту трудової участі у результатах роботи за півріччя. Здійсніть діагностику конфлікту за такими напрямками:

- природа конфліктної ситуації;
- сценарії розвитку конфлікту;
- джерела розповсюдження інформації про конфлікт;
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту [18, с. 23].

Завдання 3.5 – На Вашу думку, чи важливу роль в комунікаційних мережах організації відіграє інформація, поширювана у формі чуток? Обґрунтуйте свою позицію.

Завдання 3.6 – На сьогоднішній ранок Ви для серйозної бесіди викликали підлеглого, що часто спізнюється на роботу. Ви за збігом обставин, затрималися вдома і прийшли на роботу з запізненням. Підлеглий чекає вас. Як Вам варто поводитись? Побудуйте план спілкування [18, с. 33].

Завдання 3.7 – Чотири чоловіки та одна жінка зібралися на нараду керівників відділів компанії у залі засідань. Коли до приміщення увійшов пан Червоненко, віце-президент компанії, чоловіки піднялися зі своїх місць, підійшли до пана Червоненка, привіталися з ним та потиснули руки. Жінка не піднялася і не підійшла до віце-президента. Він також не підійшов до неї. Вона кивнула віце-президенту і той кивнув у відповідь. Нарada почалась [18, с. 33]. Чи є помилка в даній ситуації? Якщо так, то якими мали бути дії, щоб уникнути помилки?

Завдання 3.8 – Чоловік і жінка, які мають рівне службове становище, ідуть по коридору. Співробітниця підходить до дверей першою, при цьому чоловік покvapливо обходить її, щоб відкрити двері для неї. Співробітниця заперечує [18, с. 33]. Чи є помилка в даній ситуації? Якщо так, то якими мали бути дії, щоб уникнути помилки?

Завдання 3.9 – На фірмі «Авто» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час

підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників [17].

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії ніж менеджер А. Сурженко, який оперував професійними термінами [17].

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання [17]:

1 Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?

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

3 З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.

4 Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над А. Сурженком.

5. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. Організаційні основи управління комунікаціями

Мета заняття – ознайомлення, вивчення та систематизація знань щодо організаційних основ управління комунікаціями.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем. Інституціональні основи управління комунікаціями. Особливості зовнішніх комунікаційних систем. Напрям комунікацій в організації. Методи розвитку комунікаційних систем організації. Структура і функції відділу з комунікацій в організації.

Завдання 4.1 – Ваш товариш і начальник володіє багатьма позитивними якостями та вміннями. У нього ясний розум, він логічно мислить, добрий організатор, вміє планувати свої дії, добре розуміє технічні аспекти своєї роботи. Не дивлячись на те, його співробітники іноді не розуміють, як поступати, тому що він

не завжди зрозуміло доносить свою думку, унаслідок стаються помилки, а службовці відчують невдоволення та розчарування. Яким чином Ви би допомогли йому здійснювати комунікацію більш ефективно? [18, с.19].

Завдання 4.2 – складіть програму комунікологічного дослідження (організацію обирають довільно). Результати викласти у таблиці 4.11.

Таблиця 4.11 – Програма комунікологічного дослідження

Елементи програми	Сутність
1	2
Мета дослідження	
Гіпотеза, що підлягає перевірці (якщо така є)	
Специфікація досліджуваних змінних	
Виклад способу операціоналізації і виміри кожної змінної	
Детальний опис організації і проведення спостережень	
Узагальнювальне обговорення майбутнього аналізу зібраних даних	

Завдання 4.3 – Наведіть 5 переваг та 5 недоліків організації комунікаційних зв'язків:

- державної влади (орган державного управління оберіть на власний розсуд);
- місцевих органів влади міста Харків (або будь-якого іншого на вибір студента) [18, с. 31].

Завдання 4.4 – Здійсніть розробку організаційної структури відділу комунікацій:

- промислового підприємства (на вибір студента);
- торгівельного підприємства із розгалуженою системою філій по всій Україні (на вибір студента) [18, с. 31].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. Усні та писемні комунікації організації

Мета заняття – ознайомлення, вивчення, систематизація знань щодо писемних комунікацій в організації та напрацювання практичних навичок укладання ділових листів.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Переваги та недоліки писемної та усної комунікації. Правила писемного листування. Поняття прес-релізу. Правила його складання та поширення. Рекомендаційний лист: призначення, правила написання та використання. Поняття та види резюме. Правила написання резюме. Самостійне написання прес-релізу, резюме та рекомендаційного листа.

Завдання 5.1 – в формі таблиці 4.10 зробіть власну порівняльну характеристику усної та писемної комунікації.

Таблиця 4.10 – Порівняльна характеристика усної та писемної комунікації

Вид комунікації	Переваги	Недоліки
1	2	3
Усні комунікації	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Писемні комунікації	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

Завдання 5.2 – складіть із дотриманням усіх вимог до написання рекомендаційний лист (на себе).

Завдання 5.3 – складіть із дотриманням усіх вимог до написання прес-реліз.

Завдання 5.4 – складіть із дотриманням усіх вимог до написання резюме (власне).

Завдання 5.5 – за вихідними даними таблиці 4.11 складіть управлінські документи, дотримуючись вимог їх оформлення. Варіант обирають за останньою цифрою шифру залікової книжки.

Таблиця 4.11 – Вихідні дані для написання ділового листа за варіантами

Вид ділового листа	Варіант
1	2
Лист-запрошення	1, 5, 8
Лист-пропозиція	2, 6, 9
Лист-повідомлення	3, 7, 0
Гарантійний лист	1, 4, 8
Лист нагадування	2, 5, 9
Супровідний лист	3, 6, 0
Лист-прохання	1, 4, 7
Лист-відповідь	2, 5, 8
Наказ	3, 6, 9
Розпорядження	0, 4, 7
Акт	1, 5, 8
Пояснювальна записка	2, 6, 9
Доповідна записка	3, 7, 0
Розписка	1, 4, 8
Довідка	2, 5, 9
Заява	0, 3, 6
Характеристика	4, 7

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6. Ділові переговори

Мета заняття – ознайомлення, вивчення та систематизація знань щодо аспектів проведення ділових переговорів організації.

Основні поняття до вивчення та обговорення: Правила та норми проведення ділових зустрічей. Організація і проведення ділових прийомів.

Завдання 6.1 – за вихідними даними таблиці 4.12 з'ясуйте особливості звичаїв та культури різних країн у проведенні

корпоративних зустрічей на міжнародному рівні. Варіант обирають за останньою цифрою шифру залікової книжки.

Таблиця 4.12 – Вихідні дані для аналізу національних особливостей проведення ділових зустрічей

Вид ділового листа	Варіант
1	2
Сполучені Штати Америки	1
Китай	2
Франція	3
Японія	4
Нігерія	5
Мексика	6
Туреччина	7
Монголія	8
Індія	9
Аргентина	0

Завдання 6.2 – розгляньте різні варіанти розміщення учасників ділової зустрічі, наведіть їх переваги та недоліки у формі таблиці 4.13, у висновку вкажіть, який з них Ви вважаєте найбільш продуктивним.

Таблиця 4.13 – Переваги та недоліки різних видів розміщення учасників ділової зустрічі

Варіанти розміщення учасників ділової зустрічі	Переваги	Недоліки
1	2	3

Завдання 6.3 – у формі таблиці 4.14 проведіть порівняння особливостей проведення ділових прийомів за їх видами.

Таблиця 4.14 – Порівняння особливостей проведення ділових прийомів за їх видами [17, с. 32]

Види ділових прийомів	Особливості проведення
1	2
Сніданок	
Обід	
Вечеря	
Келих шампанського	
Келих вина	
Чай	
Коктейль	
Фуршет	
Шведський стіл	
Обід-буфет	
Жур-фікс	

Завдання 6.4 – у формі таблиці 4.15 обґрунтуйте прийняття управлінського рішення.

Таблиця 4.15 – Обґрунтування прийняття управлінського рішення [17, с. 32]

Ситуація	Варіанти рішень	Обґрунтування вибору
1	2	3
Службовець телефонує Вашому секретареві, і просить організувати розмову з Вами з приводу нещодавно прийнятого Вами рішення. Як Ви відреагуєте?	а) поговорите з ним самі	
	б) попросите надіслати доповідну через його начальника	
	в) зателефонуєте начальникові цього службовця і доручите йому зайнятися цією проблемою	
	г) власна відповідь	

Завдання 6.4 – підготуйте коротке телефонне повідомлення про ідею удосконалення продукції, що виникла у Вас, та попросіть оцінити її. При цьому керуйтеся такими правилами [18, с. 16-17]:

- чітко визначте мету розмови, яку Ви бажає досягти цією розмовою, кому бажаєте зателефонувати, коли це краще зробити, які документи знадобляться при розмові;

- розмова має бути короткою, спочатку сповістіть, хто говорить та про що піде мова, і тільки потім пояснюйте причини дзвінка та подробиці, не переривайте розмови, уникайте паралельних розмов, стежте за часом розмови, завершуйте розмову як тільки досягнута її ціль;

- уникайте жаргону, використовуйте паузи, при незрозумінні розмови не дратуйтеся, повторіть все сказане іншими словами;

- пам'ятайте, що телефон потрібен не для розмов, а для домовленостей.

Завдання 6.5 – у діловому світі, як і в повсякденному житті, прийнято робити подарунки, підносити речі з фірмовими знаками або в фірмовій обгортці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра, такт і виконання суворих, розроблених протягом багатьох років, правил. Виробіть рекомендації щодо вибору подарунків із врахуванням положення, віку, статі, індивідуальних та культурних особливостей ділових партнерів [17, с. 36].

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7. Застосування елементів PR в комунікативному менеджменті

Мета заняття – ознайомлення, вивчення та систематизація знань щодо аспектів застосування елементів PR в комунікативному менеджменті.

Завдання 7.1 – ви менеджер підприємства з виготовлення кондитерських виробів. Керівництвом компанії ініційовано рекламну компанію товарів підприємства, на яку витрачено було у перший місяць 1230 тис. грн; у другий місяць – 1980 тис. грн; у третій місяць 2360 тис. грн. До початку рекламної компанії обсяги збуту продукції становили 3870 тис. т, а після проведення

рекламної компанії – збут збільшився на 11 %. Визначити ефективність рекламної компанії, якщо ціна продукції становила 95,6 грн/кг [18, с. 20].

Завдання 7.2 – здійсніть розробку тактики спілкування:

- кандидата на виборну посаду на підприємстві з його опонентом;
- знов призначеного керівника та його підлеглих, які чинили опір його призначенню [18, с. 28].

Завдання 7.3 – узагальніть 10 основних помилок у формуванні комунікаційного іміджу публічної особи (будь-яка особа, яка займає провідну посаду у галузі менеджменту) [18, с. 29].

Завдання 7.4 – за допомогою яких комунікаційних подій у електронному просторі можна мобілізувати ресурси співробітників і громадської думки для вирішення корпоративних завдань? Відповідь поясніть, наведіть приклади [18, с. 38].

Завдання 7.5 – за допомогою яких комунікаційних подій у мережі Інтернет можна пояснити персоналу фінансові результати роботи компанії? Відповідь поясніть [18, с. 38].

Завдання 7.6 – вивчіть сайти декількох компаній, які провадять свій бізнес як на традиційних ринках, так і в мережі Інтернет. Визначте, що, на вашу думку, спонукало компанію використовувати Інтернет. Чи пропонують вони в мережі Інтернет ті ж товари/послуги, що і на традиційному ринку? [18, с. 22].

Завдання 7.7 – уявіть, що вам доручили підготувати пропозиції по використанню Інтернету для компанії, яка займається виробництвом модного і недорогого одягу для підлітків. Продукція нині реалізується через один фірмовий магазин у Львові, декілька столичних універмагів і мережі регіональних дистриб'юторів. Стратегічним завданням компанії є збільшення частки ринку і позиціонування компанії як першої

для підлітка, який хоче стильно і недорого одягатися. Оформіть свої пропозиції у вигляді тез для керівництва компанії [18, с. 22].

Завдання 7.8 – на підприємстві спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації [17]:

- підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;
- розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;
- скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити оптові ціни.

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

5 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Призначення самостійної роботи студентів протягом курсу полягає у закріпленні та поглибленні теоретичних знань, які отримані під час лекцій, а також в ознайомленні з підручниками та навчальними посібниками з метою формування навичок з розв'язання практичних завдань щодо прийняття ефективних управлінських рішень в сфері комунікативного менеджменту на всіх рівнях та в різних організаціях.

Тематика (зміст) самостійної роботи. Комунікативний менеджмент як теорія і практика управління соціальними комунікаціями організації. Завдання комунікативного менеджменту. Зміст і напрями комунікативного менеджменту. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту. Критерії вибору правильних комунікативних систем. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі. Вибір моделі стратегії комунікативного менеджменту. Моделі стратегії (матриця комунікативного менеджменту). Технології і інструменти комунікативного менеджменту. Нове

інтерактивне середовище. Нове поняття аудиторії. Стільниковий і супутниковий зв'язок в забезпеченні ділової комунікації. Основні напрями використання мережі Інтернет у бізнесі. Електронні комунікації. Аудіоконференція. Відеоконференція: конфігурації побудови відеоконференцій. Телеконференція і її основні типи (аудіо-, відео- і комп'ютерний). Роль комунікації в управлінні організацією. Комунікація і інформація. Ділова комунікація: сутність і зміст. Цілі і функції комунікації в організації. Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації. Поняття організаційних комунікацій. Види комунікацій в організації. Внутрішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі, завдання, класифікація. Зовнішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі і завдання. Суб'єкти і об'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій організації, їхня структура і особливості взаємодії. Зміст і причини бар'єрів ділової комунікації в організації. Типологія бар'єрів ділової комунікації: мікробар'єри і макробар'єри. Чинники формування ефективних ділових комунікацій. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації. Комунікаційні стилі ефективного ділового спілкування.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1 У чому полягає сутність поняття «комунікація» та «комунікаційний процес»?

2 Надайте характеристику основним елементам комунікаційного процесу?

3 Від чого залежить ефективність внутрішніх комунікацій організації?

4 Які шляхи забезпечення ефективних комунікацій Вам відомі?

5 Перерахуйте ознаки класифікації інформації.

6 Охарактеризуйте поняття «ділове спілкування».

- 7 Що включає в себе поняття етикету ділового спілкування?
- 8 Охарактеризуйте правила ділової взаємодії.
- 9 Дайте визначення поняттям «ділова бесіда», «телефонна бесіда», «нарада», «переговори», «збори», «публічний виступ».
- 10 Які види переговорів ви знаєте?
- 11 Охарактеризуйте етикет ділового спілкування «вгору», «вниз», «по горизонталі».
- 12 Розкрити універсальні правила писемного листування.
- 13 Функціональне призначення ділових листів.
- 14 Розкрити сильні і слабкі сторони писемної комунікації.
- 15 Стилї ділового листування.
- 16 Етикет службового листування.
- 17 Основні правила написання прес-релізу.
- 18 Основні принципи та найбільш поширені помилки при складанні резюме.
- 19 Види та структура резюме.
- 20 Основні рекомендації щодо оформлення рекомендаційного листа.
- 21 Розкрити універсальні правила писемного листування.
- 22 Функціональне призначення ділових листів.
- 23 Розкрити сильні і слабкі сторони писемної комунікації.
- 24 Стилї ділового листування.
- 25 Етикет службового листування.
- 26 Основні правила написання прес-релізу.
- 27 Основні принципи та найбільш поширені помилки при складанні резюме.
- 28 Види та структура резюме.
- 29 Основні рекомендації щодо оформлення рекомендаційного листа.
- 30 Класифікація листів за функціональними ознаками.
- 31 Реквізити листа та їх оформлення.
- 32 Правила підготовки ділових зустрічей.
- 33 Місце проведення ділових зустрічей.
- 34 Зустріч делегацій та розміщення їх учасників.
- 35 Організація ділових прийомів.
- 36 Різновиди ділових прийомів та правила їх проведення.
- 37 Види прийомів, які існують у міжнародній практиці.
- 38 Як потрібно готувати збори?

- 39 Яка процедура ведення зборів?
- 40 У чому суть підготовки та процедури виступу на зборах і нарадах?
- 41 Що таке ділова бесіда?
- 42 Які етапи підготовки ділової бесіди?
- 43 Як організується процедура ведення бесіди?
- 44 Яка структура і процедура телефонної розмови?
- 45 Назвати правила організації телефонної розмови.
- 46 Чим відрізняються комерційні переговори від інших видів ділового спілкування?
- 47 З яких елементів складається схема комерційних переговорів?
- 48 Яких правил слід дотримуватися, щоб забезпечити успішний хід переговорів?
- 49 Розкрити поняття комунікативного конфлікту.
- 50 З яких елементів складається конфліктна взаємодія?
- 51 Назвати види комунікативних конфліктів та дати їм характеристику.
- 52 Які негативні стани та реакції виникають у людей під час комунікативних конфліктів?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Антипцева А. Комунікативний менеджмент: навч.-метод. посіб. Харків, 2013. 53 с.
- 2 Андрушків Б. М., Черничинець С. П. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 528с.
- 3 Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1035/42/1/0/>
- 4 Бирик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Харків: Фолио, 2005. 491 с.
- 5 Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації : навч. посіб. Київ: АртЕк, 2002. 205 с.
- 6 Громова О. В., Карпенко Л. С. Інформаційні технології в системі комунікацій ЗЕД підприємства. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Вип. 64. С. 18 – 24.

7 Громова О. В., Оробінський О. С. Комунікаційна політика в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 118-121. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-17>.

8 Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 5 (110). С. 95-99. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/>

9 Громова О. В., Крихтіна Ю. О., Антонєць А. Є. Механізм організації ефективних ділових комунікацій в публічному управлінні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6 (23). С. 191-194.

10 Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. *Зб. наук. праць*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 152. С. 79-84.

11 Громова О. В., Паламарчук І. В. Створення моделі поведінки керівника в органах публічної влади. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. праць. 2018. Вип. 2 (61). С. 187-193. URL: http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/4/4_3.pdf

12 Громова О. В., Шевчук Р. І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 5 (110). С. 32-36. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/8.pdf

13 Дороніна М. С., Доронін А. В. Культура ділового спілкування і партнерства: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.

14 Жигайло Н. Комуникативний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

15 Воронкова В. Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для бакалаврів ЗДІА спец. 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя: Запоріж. держ. інж. акад., 2018. 158 с.

16 Коваль А. П. Ділове спілкування : навч. посіб. Київ: Либідь, 1992. 279 с.

17 Комунікативний менеджмент : метод. рекомендації для студ. усіх форм навчання освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Біла Церква, 2019. 73 с.

18 Приймак Н. С. Комунікативний менеджмент : метод. рек. до вивч. дисц. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. 45 с.

19 Менеджмент на залізничному транспорті : навч. посіб. / за заг. ред. О. Г. Дейнеки Харків: УкрДАЗТ, 2010. 300 с.

20 Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій: навч. посіб. для студ. екон. спец. ВНЗ. Київ: Кондор, 2003. 218 с.

21 Публічне управління і адміністрування: теоретичні та практичні аспекти : навч. посіб. / за заг. редакцією С. В. Панченка, О. Г. Дейнеки, О. В. Дикань та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

22 Сагач, Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. для студ. екон. спец. Київ: Ін-т банкірів банку «Україна»; ПФ «Віста», 1995. 177 с.

23 Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.

24 Управління персоналом: навч. посіб. / О. Г. Дейнека, О. Л. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

25 Шавкун І. Г. Філософія менеджменту : монографія. Запоріжжя: ТандемАртСтудия, 2007. 261 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи

з дисципліни
«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Відповідальний за випуск Семенцова О.В.

Підписано до друку 2022 р.

Умовн. друк. арк. 1,0. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха,7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.