

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
УЖГОРОДСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**Кафедра менеджменту, підприємництва та торгівлі**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою УТЕІ ДТЕУ

(протокол №1 від 31 серпня 2023)

Директор



Петро ГАВРИЛКО

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ/  
COMMUNICATIVEMANAGEMENT**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

**Ужгород 2023**

Укладач: Шоля І.С.

Програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі 29.08.2023 р., протокол № 1.

Рецензент: Чобаль Л.Ю., кандидат економічних наук, доцент

## **ВСТУП**

Програма дисципліни «Комунікативний менеджмент» призначена для студентів УТЕІ ДТЕУ освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань 18 «Виробництво та технології» спеціальності 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології».

Програму підготовлено відповідно до освітньо-професійних програм підготовки бакалаврів УТЕІ ДТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

### **1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ**

*Метою* вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» є набуття знань і практичних вмінь, щодо опанування психолінгвістичних механізмів ефективного професійного спілкування, ситуативного вибору менеджером комунікативних стратегій і тактик у співпраці зі стейкхолдерами підприємств харчової промисловості і ресторанного господарства, визначення особливостей комунікаційної взаємодії суб'єктів сфери виробництва та управління якістю і безпечністю харчових продуктів, зокрема – ресторанного бізнесу.

*Завданням* вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» є розкриття і розвиток у студентів комунікативних компетентностей (softskills та hardskills), необхідних для успішного виконання професійних обов'язків на посадах у підприємствах сфери виробництва та управління якістю і безпечністю харчових продуктів, зокрема – ресторанного бізнесу.

*Предметом* вивчення дисципліни і теоретичні та прикладні засади комунікативного управління процесами ефективною взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами підприємств харчової промисловості і ресторанного господарства, забезпечення їх результативної поведінки в різних ділових ситуаціях.

### **2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

Вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» базується на знаннях з «Етики бізнесу», «Психології», «Менеджменту», «Маркетингу», а також «Української мови за професійним спрямуванням».

*Знання:*

- основ психології та соціології;
- основ соціально-психологічних норм людських відносин;
- теоретичних засад маркетингу і менеджменту у сфері виробництва та управління якістю і безпечністю харчових продуктів, зокрема – ресторанного бізнесу;

- державної мови.
- Вміння*
- використовувати навички досконалого володіння українською мовою у фаховій сфері;
  - використовувати навички міжособистісної взаємодії.

### **3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Дисципліна «Комунікативний менеджмент», як вибіркова компонента освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідними освітньо-професійними програмами:

*«Ресторанні технології» (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<b><i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i></b>		
К 04	Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій	1-11
К 07	Здатність працювати в команді.	1-11
К 08	Здатність працювати автономно.	1-11
К 11	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово	1-11
<b><i>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності за освітньою програмою</i></b>		
К 26	Здатність формувати комунікаційну стратегію в галузі харчових технологій, вести професійну дискусію.	1-11
<b><i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i></b>		
ПР 19	Підвищувати ефективність роботи шляхом поєднання самостійної та командної роботи.	1-11
ПР 21	Вміти доносити результати діяльності до професійної аудиторії та широкого загалу з метою донесення ідей, проблем, рішень і власного досвіду у сфері харчових технологій.	1-11
ПР 22	Здійснювати ділові комунікації у професійній сфері українською та іноземною мовами.	1-11

### **4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

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

Історичні засади комунікології. Сутність поняття «комунікативний менеджмент». Основні категорії комунікативного менеджменту. Соціальна комунікація.

Співвідношення понять «комунікаційний» та «комунікативний». Інтраперсональна, міжособистісна, групова і масова комунікація. Спеціальна та міжкультурна комунікація. Бізнес-комунікації.

Спілкування і комунікація. Функції спілкування Проблема та практика спілкування. Поняття спілкування. Типи спілкування. Предмет спілкування. Накопичувачі свідомості.

Поняття комунікації. Грані комунікації. Структура комунікації. Умови ефективності зворотного зв'язку.

Ефективність комунікації в умовах ринку. Причини розвитку комунікації в бізнесі. Багатоканальний комунікативний зв'язок.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3*

## **Тема 2. Процес та види комунікацій**

Структура комунікативного процесу. Передумови та фактори комунікаційного процесу. Моделі комунікаційного процесу. Комунікативний акт і його складові елементи. Адресант і адресат комунікацій. Комунікативний простір. Комунікативна подія. Комунікативний вплив. Комунікативна помилка. Комунікативна невдача. Комунікаційні бар'єри та їх види.

Ділова розмова. Когнітивна та афектативна сфери ділової розмови. Три складові розмови.

Бесіда, обговорення, співбесіда. Круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра. Спір, полеміка, дискусія. Диспути, дебати. Торги. Багатосторонні переговори.

Види комунікації. Форми комунікації. Висхідні та низхідні комунікації. Схеми комунікації (лінійна, кільцева, ієрархічна).

Структура спілкування. Підходи до спілкування як до процесу.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3*

*Інтернет-джерела: 11.*

## **Тема 3 Труднощі та бар'єри комунікації**

Труднощі комунікації. Основні групи помилок комунікації. Помилки відправлення повідомлення, одержання повідомлення, особистих настанов, колективної дії, організації.

Основні причини поганої комунікації. Нерозуміння важливості спілкування. Неправильна настанова свідомості та якість комунікації (стереотипи, упереджені уявлення, відносини між відправником та одержувачем, відсутність уваги та інтересу, нехтування фактами), помилки при побудові спілкування (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення, слабка переконливість).

Міжособистісні бар'єри, пов'язані із сприйняттям, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотним зв'язком, невмінням слухати.

Помилки в спілкуванні. Контроль, обмежений інцидентами. Тотальний контроль. Прихований контроль. Вибірковий контроль. Контроль заради проформи. Контроль внаслідок недовіри.

Фактори, які впливають на розмову. Ввідна комунікатора. Ввідна реципієнта. Процесуальні змінні. Змінні ситуації. Зовнішні змінні. Групові змінні. Історичні змінні.

Бар'єри спілкування. Бар'єр негативних емоцій. Бар'єри поганого настрою. Бар'єри сприйняття. Бар'єри мови. Бар'єри настанови. Бар'єр першого враження. Бар'єри взаєморозуміння.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3*

*Інтернет-джерела: 11.*

**Тема 4. Комунікативна стратегія і тактика**

Стратегічний характер комунікативних процесів у ресторанному бізнесі. Сутність комунікативної стратегії як ключового поняття комунікативного менеджменту. Зв'язок комунікативної стратегії з мотивами, намірами і цілями адресанта. Структура комунікативної стратегії. Аналіз комунікативної ситуації та планування комунікативного впливу на адресата. Типологія комунікативних стратегій. Дискурсивні комунікативні стратегії. Поняття дискурсу, його форми і види. Види дискурсу у сфері туристичного бізнесу.

Комунікативна тактика як спосіб реалізації комунікативної стратегії. Динамічний характер комунікативних тактик. Відмінності між мовленнєвою та комунікативною тактиками. Видова класифікація комунікативних тактик. Структура комунікативної тактики. Комунікативні ходи і прийоми як складові комунікативних тактик. Види комунікативних ходів.

**Список рекомендованих джерел**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,8*

**Тема 5. Вербальна комунікація менеджера**

Природа вербальної (лінгвістичної) комунікації. Зміст та структура вербального комунікативного акту. Основні форми комунікативної активності менеджера підприємств харчової промисловості і ресторанного господарства.

Професійні мовленнєві комунікації у сфері ресторанного бізнесу. Напрямки використання жанрів усного дискурсу. Монолог, діалог та полілог. Форми монологічного та діалогічного мовлення.

Публічний виступ. Вимоги до публічного виступу. Підготовка до публічного виступу. Репетиція виступу. Структура публічної промови. Види промов. Стратегії ораторського мистецтва та риторичного менеджменту. Риторичні тактики. Презентація менеджером туристичного продукту. Методика підготовки та проведення презентації. План презентації. Структурні компоненти презентації. Процес підготовки до презентації. Зміст презентації. Стиль презентації. Алгоритм проведення презентації. Техніки презентації.

Особливості ділової бесіди. Види бесід. Принципи і правила приведення ділових бесід. Правила і методика співбесіди при прийомі на роботу. Особливості ділових зборів і нарад. Види нарад. Методика проведення ділової наради.

Ділові переговори, їх види та роль в ресторанному бізнесі. Методика і практика ведення ділових переговорів та нарад. Складові процесу переговорів. Моделювання переговорів. Сценарій переговорів. Стратегії і тактики ділових переговорів. Тактики завершення переговорів.

Сутність спору. Структурні елементи спорів. Структура процесу спору. Результати спору. Види спорів. Стратегії і тактики ділових спорів. Методи і правила ведення диспутів, дискусій, дебатів, полеміки. Правила та методи проведення телефонних розмов, інтерв'ю, прес-конференції.

Тактики вербального спілкування. Аргументація, доказ і переконання. Види аргументів. Закони аргументації. Правила, тактики і прийоми аргументації. Методи і правила конструктивної критики. Правила формулювання запитань та відповідей на питання. Сутність та принципи малої розмови, техніки малої розмови. Тактики слухання. Характерні риси псевдослухання. Характеристика агресивного, вибіркового та пасивного слухання. Правила ефективного слухання. Техніки активного слухання.

Сутність та види компліментів. Тактики компліменту. Комплімент як складова інших комунікативних тактик.

Різновиди мовленнєвих технік. Тренінг мовленнєвих навичок.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,5,9*

*Інтернет-джерела: 10,11*

## **Тема 6. Невербальна комунікація менеджера**

Сутність та особливості невербальної (паралінгвістичної) комунікації.

Невербальні засоби комунікації, їхні характерні ознаки та прийоми. Поняття, функції та різновиди невербальних комунікацій. Оптико-кінетичні засоби.

Експресивність мовлення. Експресивна поведінка. Експресія як вираз внутрішнього світу людини.

Використання міміки і жестів. Використання погляду і усмішки. Використання відстані (просторова організація) в комунікаціях.

Привітання і рукостискання в ділових комунікаціях. Символіка кольору.

Формування особистої комунікативної репутації працівника підприємства харчової промисловості й ресторанного господарства як інструмента комунікативного впливу. Складові невербальної комунікативної репутації менеджера.

Зовнішній вигляд людини як засіб встановлення невербальних комунікацій. Вплив зовнішності, манер та зовнішніх атрибутів на формування репутації та комунікативного стилю менеджера. Імідж. Стратегія самопрезентації. Тактики і техніки самопрезентації. Міжнаціональні відмінності невербального спілкування.

### **Список рекомендованих джерел**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,7*

*Інтернет-джерела: 10,11*

## **Тема 7. Психологічна культура ділової комунікації**

Створення сприятливого психологічного клімату. Закони запам'ятовування: закон враження, закон пам'яті-повторення, закон пам'яті-асоціації.

Зміст та основні поняття психодіагностики. Методи психодіагностики. Візуальна психодіагностика партнера по спілкуванню. Завдання візуальної

психодіагностики та основні джерела отримання візуальної інформації про властивості психіки людини.

Перше враження про людину. Оцінка факторів, що впливають на перше враження. Оцінка психічних особливостей конституції людини. Репрезентативні системи та інші складові психологічного портрету партнера по спілкуванню. Візуальний комунікативний імідж. Оцінка складових візуального комунікативного іміджу людини.

Вміння говорити. Правила правильного сприйняття повідомлення.

Вміння слухати. Рекомендації ефективного слухання.

Постановка запитань і техніка відповіді на них. Види запитань: інформаційні, дзеркальні, естафетні.

Сприйняття партнера. Прийоми, які дозволяють досягти взаєморозуміння.

Управління емоціями. Рекомендації з управління емоційним станом.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,5,7,8,9*

*Інтернет-джерела: 11.*

## **Тема 8. Етика, професійний етикет та культура ділової комунікації**

Сутність та основні положення етики. Етичні норми спілкування. Моральні поняття і цінності в контексті комунікативного менеджменту

Поняття і роль ділового та професійного етикету у сфері ресторанного бізнесу. Принципи професійного та ділового етикету. Етикет вітання, представлення та відповідей на питання. Етикет телефонних розмов. Особливості службового етикету та етикет ділових подарунків.

Культура професійного спілкування. Складові комунікативної культури менеджера. Культура мови та мовлення.

Комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Правила усного розпорядження. Правила вітань і прощань.

Методи комунікативного управлінського впливу.

**Список рекомендованих джерел**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,7,9*

*Інтернет-джерела: 11.*

## **Тема 9. Конфлікти, їх суть і природа. Комунікативні конфлікти та їх наслідки**

Поняття конфлікту. Ознаки конфлікту. Схема конфліктної взаємодії. Джерело конфлікту. Зона конфлікту. Причина та привід конфлікту. Конфліктна взаємодія. Границя допустимої дії. Міра обґрунтованості претензії.

Види конфліктів. Чвари, кон'юнктура, суперництво, боротьба, конкуренція. Відкритий та прихований конфлікт. Мотиваційний конфлікт. Конфлікти комунікацій. Цільовий конфлікт. Статусний конфлікт. Індивідуальний та груповий конфлікти. Конфлікти вибору.



Стреси, неврози, кризи. Реакції людей в таких станах. Страх. Методи зняття напруги. Комунікативні технології врегулювання конфліктних ситуацій в практиці менеджерів.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3*

*Інтернет-джерела: 11.*

**Тема 10. Організація і проведення ділових зустрічей**

Правила та норми проведення ділових зустрічей. Діловий протокол. Врахування культурних особливостей партнерів.

Домовленість про ділову зустріч. Предмет зустрічі. Місце проведення. Часові межі. Кількість учасників. Матеріали до обговорення і підсумкові документи зустрічі.

Підготовка приміщень. Зустріч делегації. Правила посадки в автомобілі. Привітання. Розміщення учасників зустрічі. Офіційна мова.

Ділова атрибутика і одяг. Діловий одяг жінки. Діловий одяг чоловіка. Рекомендації з підбору та комбінування одягу і аксесуарів.

Візитні картки. Використання візитних карток. Варіанти оформлення візитних карток. Підписи на картці, зроблені від руки.

Ділові подарунки. Рекомендації вибору подарунків із врахуванням положення, віку, статі, індивідуальних та культурних особливостей ділових партнерів.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3,6,8*

**Тема 11. Писемна комунікація**

Історія писемного спілкування. Стандартизація та уніфікація тексту. Класифікація листів. Класифікація ділових листів. Оформлення бланку листа та конверту.

Цілі ділового листа. Складання плану листа. Стель та тон ділового листа.

Оформлення реквізитів листа. Заголовок. Показання на посилення. Дата. Адреса одержувача. Вступне звертання. Посилання на зміст листа. Основний текст листа. Заклучна форма ввічливості. Підпис. Посилання на додаток до листа.

Правила ділового листування. Оформлення листа-нагадування, листа-запита, оферти, претензії. Правила написання та поширення прес-релізу. Поняття, використання та порядок складання рекомендаційного листа.

Призначення та види резюме. Правила їх складання та поширення.

Особливості електронної ділової комунікації.

**Список рекомендованих джерел:**

*Основний: 1,2*

*Додатковий: 3.*

## **5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

### **Основний**

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Жигайло Н. І. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.

### **Додатковий**

3. Антипцева О. Ю. Комуникативний менеджмент: навч.-метод. посіб. для студ. денної і заоч. форм навч. Харків, 2013. 53 с.
4. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції : мова та етика ділового спілкування : навч. посіб. Київ: АРТЕК, 2000. 192 с.
5. Бацевич Ф. С. Основи комуникативної лінгвістики: Підручник. К.: Видавничий центр «Академія», 2014. 344 с.
6. Бучацька І.О. Ділові переговори : навч. посіб. К. : КНТЕУ, 2012. 252 с.
7. Етика ділового спілкування : навч. посіб./ [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук ]. К. : ЦУЛ, 2018. 343 с.
8. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 212 с.
9. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посіб. вид.9-те, випр. і доп. К.: Алерта, 2018. 302 с.

### **Інтернет-ресурси**

10. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент. URL: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)
11. Теорія організації та організаційна поведінка. [https://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)