

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ І  
ТУРИЗМУ**

**Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму**

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до практичних занять**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»  
денної форми навчання

Розробник: доцент кафедри, к.е.н., доцент Москвічова О.С.

Київ – 2022 р.

**УДК – 658:316.77**

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Комунікативний менеджмент» укладено відповідно до вимог підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти і компетентностей галузі знань 24 «Сфера обслуговування» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес» та висвітлено основні вимоги та завдання які виносяться на розгляд на практичні заняття з курсу.

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанної справи та туризму «04» жовтня 2022 р., протокол №3 та на засіданні Методичної комісії ННІ неперервної освіти і туризму «20» жовтня 2022 р., протокол №2.

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України «20» жовтня 2022 р., протокол № 3.

**Розробник:** Москвічова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент

**Рецензенти:** Левицька Інна Ванадіївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України  
Гопкало Лариса Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму НУБіП України

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»/ уклад.: О.С. Москвічова, К.: НУБіП, 2022. 61 с.

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ  
КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до практичних занять**  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»  
денної форми навчання

Укладач: МОСКВІЧОВА Олена Сергіївна

© Москвічова О.С.2022

© НУБіП України, 2022

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
4. ТЕМАТИКА ТА КОНКРЕТНИЙ ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	42
6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ	58
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

## 1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Індустрія гостинності – сфера людської діяльності, основою якої є спілкування: з гостями закладу, партнерами, постачальниками, внутрішньоколективне. Саме тому від майбутніх бакалаврів з готельно-ресторанної справи вимагаються розвинуті навички спілкування з людьми, що відображає не тільки рівень культури самого фахівця, його закладу, а й забезпечує йому психологічну безпеку.

Ділові комунікації – специфічна сфера спілкування, що відбувається за власними правилами та законами розвитку. Сьогодні дані питання є надзвичайно актуальними та впливають із практичних завдань функціонування готельно-ресторанного бізнесу та інших сфер ділового життя. Оволодіння навичками комунікативного впливу сприяє формуванню позитивного іміджу управлінця та допомагає досягати поставлених цілей. У менеджменті комунікація відіграє надзвичайно важливу роль. Практично все, що роблять менеджери різних рівнів для вирішення стратегічних та тактичних завдань розвитку своїх готелів та ресторанів, вимагає ефективного обміну інформацією. Головною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації цілей взаємодії зростає, якщо правильно організувати її проведення та досягти при цьому створення атмосфери взаєморозуміння, довіри і співробітництва. Тому у підготовці бакалаврів з готельно-ресторанної справи не можна обійтися без вивчення курсу «Комунікативний менеджмент».

Зміст програми враховує всі нюанси підготовки бакалаврів з готельно-ресторанної справи.

*Метою* викладання навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у студентів цілісного уявлення щодо сутності комунікативного менеджменту як універсальної діяльності з вивчення, проектування, формування та розвитку комунікаційних систем (організації, проекту, бранда, особистості), концепції управління змінами за допомогою комунікаційних моделей, інструментів, технологій, методологій та методики проведення досліджень в сфері управління комунікаціями.

Основні *завдання* навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є освоєння та закріплення фундаментальних знань і практичних навичок ефективної комунікації в трудовому процесі підприємства сфери гостинності. Для цього необхідно засвоїти понятійно-категоріальний апарат дисципліни, опанувати структуру, функції, види і форми ділової комунікації, сформувати знання щодо концептуальних засад і стратегії комунікативного менеджменту.

Компетенції, якими повинен володіти майбутній фахівець, у результаті

вивчення курсу «Комунікативний менеджмент», формуються через знання, вміння та навички відповідно.

У результаті вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» студенти повинні опанувати наступні *програмні результати навчання*: знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії готельної та ресторанної справи, організації обслуговування споживачів та діяльності суб'єктів ринку готельних та ресторанних послуг, а також суміжних наук; аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності та рекреаційного господарства; розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу; організовувати процес обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг на основі використання сучасних інформаційних, комунікаційних і сервісних технологій та дотримання стандартів якості і норм безпеки; застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами готельних та ресторанних послуг; здійснювати ефективний контроль якості продуктів та послуг закладів готельного і ресторанного господарства; визначати та формувати організаційну структуру підрозділів, координувати їх діяльність, визначати їх завдання та штатний розклад, вимоги до кваліфікації персоналу; організовувати роботу в закладах готельного і ресторанного господарства, відповідно до вимог охорони праці та протипожежної безпеки; розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу; презентувати власні проекти і розробки, аргументувати свої пропозиції щодо розвитку бізнесу; діяти у відповідності з принципами соціальної відповідальності та громадянської свідомості. Результатами вивчення курсу «Комунікативний менеджмент» є розвиток у майбутнього фахівця вміння правильно визначати й оцінювати причини виникнення труднощів при комунікаціях, вести ділові розмови, комерційні переговори та ділові прийоми. Ці вміння формуються у даній дисципліні на всіх етапах вивчення.

Студенти повинні *вміти* на практиці застосовувати наступні вміння: користуватися вербальними і невербальними засобами спілкування, а також розпізнавати наміри партнерів, що користуються цими засобами; застосовувати сучасні комунікаційні технології для забезпечення ефективної ділової комунікації; об'єктивно сприймати співрозмовника при спілкуванні і прогнозувати результат комунікації; вступати в контакт і встановлювати доброзичливу атмосферу під час комунікації з бізнес партнерами; здійснювати переговори, ділову розмову, ділову бесіду, співбесіду при рекрутингу на роботу, нараду, дискусію, ділові наради, диспути, спори презентації; організовувати групи для ефективної колективної комунікації; використовувати ефективні прийоми поведінки в процесі комунікації з урахуванням правил етики бізнесу та ділового етикету; вирішувати конфлікти в діловому

спілкуванні і долати комунікативні бар'єри; управляти емоційним станом у процесі ділової комунікації; орієнтуватися в теоретичних концепціях сучасного комунікативного менеджменту і уміти застосовувати їхні алгоритми в реальному управлінні.

Методичні рекомендації до практичних занять з курсу «Комунікативний менеджмент» складаються із практичних завдань, особистісних тестів та ситуацій, виконання яких вимагає поєднання теоретичних і практичних знань, що дає можливість студентам засвоїти курс та набути навичок застосовувати знання для розв'язання різних проблем на практиці. Конкретні ситуації та практичні завдання є відображенням реального стану об'єкта. Практичні завдання виконують після опрацювання належної інформації на лекціях та практичних заняттях. Практичні заняття відповідно до тематичного плану курсу «Комунікативний менеджмент» передбачено з 15 тем.

Практичне (семінарське) заняття – це вид навчальних занять практичного характеру, спрямованих на поглиблення, розширення, деталізацію і закріплення теоретичного матеріалу. Такі заняття сприяють активізації пізнавальної діяльності студентів, формуванню самостійності суджень, умінню відстоювати власні думки, аргументувати їх на основі наукових фактів. Вони сприяють оволодінню фундаментальними знаннями, допомагають розвивати логічне мислення, формувати переконання, оволодівають культурою толерантності, активно впливати на соціальне становлення особистості.

Послідовність підготовки та виконання практичних занять: опанування теми за рекомендованою літературою та конспектами лекцій; ознайомлення з практичним заняттям та вибір методики його виконання; підбивання підсумків на основі отриманих результатів.

За підсумками практичних занять викладач виставляє кожному здобувачеві оцінки, які враховуються під час складання екзамену. Здобувачі, які пропустили практичне заняття або отримали незадовільну оцінку, повинні опрацювати пропущені ними теми. В іншому разі здобувач до екзамену не допускається. Завдання до практичних занять розроблені відповідно до затверджених навчальних планів НУБіП України та робочої програми дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 24 «Сфера обслуговування» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес» денної форми навчання.

## **2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь</b>	
Освітній ступінь	<i>бакалавр</i>
Спеціальність	<i>241 «Готельно-ресторанна справа»</i>
Освітня програма	<i>«Готельно-ресторанний бізнес»</i>
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>	
Вид	<i>Вибіркова</i>
Загальна кількість годин	<i>150</i>
Кількість кредитів ECTS	<i>5</i>
Кількість змістових модулів	<i>2</i>
Курсовий проект (робота) (за наявності)	<i>-</i>
Форма контролю	<i>Екзамен</i>
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>	
	<i>денна форма навчання</i>
Рік підготовки (курс)	<i>IV курс</i>
Семестр	<i>7</i>
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>-</i>
Самостійна робота	<i>90 год.</i>
Індивідуальні завдання	<i>-</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>2 год. 2 год.</i>

### 3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						
	денна форма						
	тижні	усього	у тому числі				
			л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Змістовний модуль 1.</b>							
<b>Теоретичні основи комунікативного менеджменту</b>							
Тема 1. Поняття комунікативного менеджменту	1	10	2	2			6
Тема 2. Гнучкість у побудові комунікацій в готельно-ресторанному бізнесі	2	10	2	2			6
Тема 3. Процеси та види комунікацій	3	10	2	2			6
Тема 4. Комунікативні стратегії в готельно-ресторанному бізнесі	4	10	2	2			6
Тема 5. Інформаційне суспільство. Комунікації та ЗМІ	5	11	2	2			7
Тема 6. Комунікативний менеджмент та бізнес-комунікації	6	11	2	2			7
Тема 7. Ефективність комунікативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі	7	11	2	2			7
<b>Разом за модулем 1</b>		<b>73</b>	<b>14</b>	<b>14</b>			<b>45</b>
<b>Змістовний модуль 2.</b>							
<b>Технології комунікативного менеджменту</b>							
Тема 8. Вербальна та невербальна комунікація	8	9	2	2			5
Тема 9. Індивідуальні особливості міжособистісного спілкування	9	9	2	2			5
Тема 10. Основи ораторського мистецтва	10	9	2	2			5
Тема 11. Конфлікт у комунікації. Результативний конфлікт	11	10	2	2			6
Тема 12. Комунікативна культура	12	10	2	2			6
Тема 13. Принципи ділового спілкування	13	10	2	2			6
Тема 14. Письмові комунікації. Ділові листи	14	10	2	2			6
Тема 15. Ділові зустрічі та переговори	15	10	2	2			6
<b>Разом за модулем 2</b>		<b>77</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			<b>45</b>
<b>Разом за курс</b>		<b>150</b>	<b>30</b>	<b>30</b>			<b>90</b>



## 4. ТЕМАТИКА ТА КОНКРЕТНИЙ ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Змістовний модуль 1.

#### Теоретичні основи комунікативного менеджменту

#### Тема 1. Поняття комунікативного менеджменту

**Мета:** знати предмет, об'єкт, мету і завдання комунікативного менеджменту; поняття комунікації, види інформації. Способи передачі інформації. Засоби передачі інформації. Комунікаційний процес та його складові. Моделі комунікації.

#### Практичне заняття №1

##### План

1. Поняття і процес комунікації в менеджменті.
2. Ефективність комунікації в умовах ринку.
3. Види і форми комунікацій.
4. Комунікаційний процес та його складові. Моделі комунікації.
5. Інформація та її види.

**Завдання 1.** Виберіть афоризм, у якому найповніше розкрита сутність цієї теми. Обґрунтуйте ваш вибір.

1. «Єдина відома розкіш - це розкіш спілкування з людьми» (А. де Сент-Екзюпері).

2. «Пліткарка - той, хто говорить з вами про інших; зануда - той, хто говорить з вами про себе; а блискучий співрозмовник - той, хто говорить з вами про вас» (Л. Керк).

3. «Покажіть мені людину, яка жодного разу не пліткувала, і я покажу вам людину, котру люди зовсім не цікавлять» (Б. Уолтерс).

4. «Є лише один спосіб бути хорошим співрозмовником - уміти слухати» (К. Морлі).

5. «Найкоротший шлях до популярності - всіх вислухати, замість того, щоб усім замовляти зуби. Нічого так не цікавить людину, як те, що вона горить нетерпінням розповісти вам про себе. Все, що вам потрібно, аби заробити репутацію гідного співрозмовника, це сказати: "Як чудово! Розкажіть ще що-небудь!"» (Д. Дікс).

6. «Якщо ви хочете привернути увагу людини до себе, спочатку переконайте її, що ви - щирий товариш» (А. Лінкольн).

7. «Для підлеглих однаково небезпечні як незгоди між керівниками,

так і їх одностайність» (Я.К. Таціт).

8. «Якщо хочеш дізнатися про правду, вислухай обидві сторони і не вір жодній»(Г.У. Шоу).

8. «Посередництво - спосіб об'єднати обидві сторони проти себе» (А. Декурсель).

9. «Якщо два товариші попросять тебе вирішити їх суперечку, не погоджуйся, адже ти втратиш одного з друзів; але якщо двоє незнайомих попросять тебе зробити це саме, погоджуйся, тому що матимеш одного друга» (А. Августин).

10. «Умій так грюкнути дверима, щоб ніхто не чув» (К. Єлисеєв).

11. «Навіть наклеп люди прощають більш охоче, ніж повчання» (ЖЛ. Ріхтер).

12. «Нічого люди не приймають з такою відразою, як поради» (Дж. АдоЧсои).

### **Завдання 2. Визначення поняття комунікації.**

Визначте поняття комунікації й основні підходи до нього в суспільстві та бізнесі.

Заповніть таблицю в шаблоні.

<i>Підходи до визначення поняття «комунікація»</i>	<i>Визначення</i>

Спробуйте сформулювати власне визначення поняття «комунікація».

Я вважаю, що комунікація - це ...

**Завдання 3.** У таблиці поміщені ключові поняття та їхні визначення. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши потрібний номер.

<i>Поняття</i>	<i>№</i>	<i>Визначення</i>
Інформація		1. Процес висвітлення ідеї, яку намагається донести до одержувача джерело в символах, або перетворення ідей в символи.
Канали передачі		2. Процес, за допомогою якого одержувач перетворює одержані символи в конкретну інформацію шляхом перетворення символів у значення.
Відгук		3. Комунікації, що здійснюються зверху вниз і знизу вгору.
Декодування		4. Комунікації, які є у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет.

Зворотний зв'язок	5. Телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо.
Комунікаційний процес	6. Засоби для передачі сигналів від джерела до одержувача.
Кодування	7. Реакція на інформацію, що була прочитана, побачена й почута.
Усні комунікації	8. Обмін інформацією між двома або більше людьми, основна мета якого полягає в забезпеченні розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
Вертикальні комунікації	9. Сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом.
Комунікація	10. Процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми.

**Завдання 4.** Визначте, правильні чи неправильні твердження. Відповідайте «так» або «ні» на поставлені питання. Обґрунтуйте вашу думку.

№	Питання	Відповідь	
		Так	Ні
1	На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими?		
2	Управлінська робота - це в основному робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці?		
3	Комунікація - процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами?		
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	Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – це не тільки важлива професійна якість менеджера, але й необхідний елемент культури людини.		
10	Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння?		

### **5. Ситуаційні завдання.**

1. На фірмі «\*\*\*» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі

питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сурженко, котрий оперував професійними термінами.

*Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:*

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

2. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції ресторанного підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

- підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;
- скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції.

*Сформулюйте висновок, відповідаючи на таке запитання:*

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

**Завдання 6.** Заповніть порожні місця структурно-логічної схеми, позначені запитаннями, необхідними термінами (поняттями) відповідно до змісту.



Рис. 1. Графічна модель комунікаційного процесу

## Тема 2. Гнучкість у побудові комунікацій в готельно-ресторанному бізнесі

**Мета:** знати моделі людської поведінки. «Чотири темпераменти». Основні характеристики типів особистості. Методи виходу з конфліктів.

### Практичне заняття №2

#### План

1. Суть та складові елементи комунікативних навичок.
2. Комунікативна компетентність та її ознаки.

#### **Завдання 1. Визначення рівня комунікабельності.**

За допомогою тестових завдань №1, №2 перевірити власний рівень комунікабельності. Розробити рекомендації щодо методів, які допоможуть визначити рівень комунікабельності людини. Зробити висновки по роботі.

#### Технологічні аспекти проведення заняття

##### ТЕСТ №1

Вам потрібно дати відповіді на всі нижче подані запитання. Вільно виражайте свою думку на кожне запитання: якщо ваша відповідь на запитання позитивна, то помітьте його знаком «+», якщо не згодні, знаком «-».

#### Бланк запитань

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи довго вас хвилює почуття образи, спричинене вам ким-небудь з ваших товаришів?
3. Чи легко ви знайомитесь з різними людьми?
4. Чи вам приємніше і простіше проводити час із книгами чи мати інше заняття, ніж спілкуватися з людьми?
5. Чи легко ви встановлюєте контакт з людьми, які значно старші від вас за віком?
6. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії?
7. Чи легко вам вдається встановити контакт із незнайомими людьми?
8. Чи важко вам освоїтися у новому колективі?
9. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і побалакати з новою людиною?
10. Чи дратують вас навколишні люди і чи часто хочеться вам побути наодинці?
11. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
12. Чи з'являються у вас почуття вагання, незручності чи сором'язливості, якщо приходить проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

13. Чи любите ви брати участь у колективних забавах?
14. Чи почуваете ви себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
15. Чи припускаєте ви, що можете внести позитивні зміни у малознайому для вас компанію?
16. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
17. Чи почуваете ви себе невимушено, коли потрапляєте у незнайому вам компанію?
18. Чи почуваете ви себе досить впевненим і спокійним, коли необхідно говорити про щось великій групі людей?
19. Чи маєте ви багато друзів?
20. Чи часто ви є центром уваги своїх товаришів?
- Відповіді на запитання можна подати у спеціальному бланку відповідей.

### Бланк відповідей

№	Відповідь	№	Відповідь
1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	

Дешифратор			
1	+	11	+
2	-	12	-
3	+	13	+
4	-	14	-
5	+	15	+
6	-	16	-
7	+	17	+
8	-	18	-
9	+	19	+
10	-	20	-

Для кількісної обробки результатів служить дешифратор, в якому поставлена максимальна сума «Ідеальних відповідей», які відтворюють яскраво виражені комунікативні здібності.

Далі підраховується кількість відповідей, що співпали з дешифратором. *Оцінковий коефіцієнт (К) виражає* відношення кількості, що співпали до максимально можливого співпаданя (20):

$$K = X/20;$$

де К – величина оцінкового коефіцієнта;

X – кількість відповідей, що співпали з дешифратором.

*Оцінка результатів.* Показники, отримані за цією методикою, можуть варіювати від 0 до 1. Показники, ближчі до 1, говорять про високий рівень комунікабельних здатностей, ближчі до 0 – про низький рівень. Записуємо отриманий результат у бланк відповідей та порівнюємо його із шкалою оцінок.

### Шкала оцінок

К	Оцінка	Рівень проявлення комунікативних здібностей
0,10-0,45	1	Низький
0,46-0,55	2	Нижче середнього
0,56-0,65	3	Середній
0,66-0,75	4	Високий
0,76-1,00	5	Дуже високий

### ТЕСТ №2

На кожне з цих 16 запитань дайте відповідь: «так», «ніколи» або «ні».

1. Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи виводить вона вас з рівноваги?
2. Чи відкладаєте ви зустріч з лікарем до того часу, коли це стає необхідним?
3. Чи викликає у вас боязкість і невдоволення доручення виступити з промовою, повідомленням, інформацією на нараді, зібранні?
4. Вам пропонують поїхати у відрядження в місто, в якому ви ніколи не були. Чи прикладете максимум зусиль, щоб запобігти цьому відрядженню?
5. Чи любите ви ділитися переживаннями з кимось?
6. Чи дратує вас, коли незнайома людина на вулиці звернеться до вас з проханням (показати дорогу, сказати годину)?
7. Чи вірите ви, що існує проблема «батьків і дітей», і що людям різних поколінь важко зрозуміти одне одного?
8. Чи соромитесь ви нагадати знайомому про те, що він забув повернути вам борг, який позичив декілька місяців тому?
9. У ресторані або в їдальні вам дали недоброякісну страву. Чи промовчите ви, лише відсунувши тарілку?
10. Опинившись один на один з незнайомцем, ви будете мовчати? І чи знервує вас те, якщо першим заговорить незнайомиць?
11. Чи впадаєте ви у відчай, бачачи довгу чергу? Чи відмовитесь ви від своїх намірів стати в хвіст цієї черги?
12. Чи побоюєтесь ви брати участь у будь-якій комісії з розгляду конфліктних ситуацій?
13. У вас свої, суто індивідуальні критерії оцінок творів літератури, мистецтва і жодних «чужих» думок на цей рахунок ви не сприймаєте?
14. Почувши «в кулуарах» помилкові твердження з добре відомого вам питання, чи промовчите ви, не вступаючи в дискусію?
15. Чи викликає у вас невдоволення прохання когось допомогти розібратись у службовому питанні або навчальній темі?
16. Чи надаєте ви перевагу письмовій формі відповіді над усною?

### **Оцінки відповідей:**

«так» – 2 бали,

«інколи» – 1 бал,

«ні» – 0 балів.

Підсумуйте свої бали.

### **Результати:**

*30-32 балів* – Ви явно некомунікабельні і в цьому ваша біда, оскільки страждаєте від цього, в першу чергу, ви. Але й близьким людям, які вас оточують теж нелегко! Постарайтеся стати більш компанійським, контролюйте себе.

*25-29 балів* – Ви замкнуті, неговірки, надаєте перевагу самотності й тому у вас, напевно, мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів, якщо і не вводять вас у паніку, то надовго виводять з рівноваги. Знаєте цю особливість свого характеру і буваєте невдоволені собою. Але не обмежуйтеся лише невдоволенням – ви здатні за певних умов змінити свій характер.

*19-24 балів* – Ви в певній мірі компанійські: в незнайомій обстановці почуваете себе досить впевнено. Нові проблеми вас не лякають. І все ж з новими людьми ви сходитеся нерішуче, в суперечках і диспутах берете участь без задоволення. У ваших висловлюваннях часом забагато сарказму, без будь-яких підстав.

*14-18 балів* – у вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі. Охоче слухаєте цікавого співбесідника, досить терплячі, відстоюєте свою точку зору спокійно. Без переживань ідете на зустріч з новими людьми. У той же час не любляете галасливих компаній; екстравагантні вчинки, багатослів'я викликають у вас роздратування.

*9-13 балів* – ви дуже комунікабельні (часом понад міру). Допитливі, говірки, любляете висловлюватись з різних питань, що, буває, викликає роздратування оточуючих. Охоче знайомитесь з новими людьми. Любляете бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати.

*4-8 балів* – ви дуже товариські. Ви завжди в курсі усіх справ, любляете брати участь в усіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у вас хандру. Охоче берете слово з будь-якої теми, навіть якщо маєте лишень поверхове уявлення. Всюди почуваете себе, як в своїй тарілці.

*3 бали і менше* – ваша комунікабельність носить хворобливий характер. Ви говірки, багатослівні і втручаєтесь у справи, які не мають до вас ніякого відношення. Беретесь судити про проблеми, в яких цілком некомпетентні.

**Завдання 2.** У газеті «Фінансовий Київ» від 9 лютого 2018 року наведено такий досить повчальний факт з життя ділових людей: під час переговорів про



закупівлю товару одна сторона повинна була домовитися з іншою. Продавець наполегливо вимагав граничну ціну, на яку покупець не міг погодитися. Це була комерційна таємниця. Спроби знизити ціну ні до чого не призвели, але договір був підписаний.

Учасників переговорів постійно фотографували. Після підписання угоди кожному учаснику було вручено альбоми з фотографіями і підписами про реакцію на пропозиції продавця. За виразом їх обличчя та жестів легко визначалася гранична ціна. Реакція учасників, що закупили товар, видала комерційну таємницю.

Який висновок слід зробити підприємцям?

*Примітка:*

*Під час ділових зустрічей, бесід, переговорів необхідно управляти своїми рухами і мімікою, а для цього треба знати значення невербальних компонентів спілкування. Адже не випадково, напевно, лідери світового бізнесу, політичні лідери з великою увагою відносяться до подібних питань. У програмах факультетів бізнесу найбільших університетів Заходу обов'язково введено курси про роль жестів, міміки, посмішки, рукостискання у переговорному процесі, ділових взаємовідносинах.*

**Завдання 3.** Спробуйте самостійно розкрити поняття «говоріння» та проаналізуйте культуру говоріння у різних ситуаціях. Зробіть висновок.

**Завдання 4.** Теоретик менеджменту Л. Фейхтвангер вважав, що «людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістьдесят, щоб навчитися слухати».

Чи згодні Ви з цією точкою зору? Чому? Свою відповідь проілюструйте прикладами з повсякденного життя.

**Завдання 5.** Поясніть, чим відрізняється здатність чути від здатності слухати. Аргументуйте свою думку. Охарактеризуйте фактори ефективного слухання та правила культури слухання.

### **Тема 3. Процеси та види комунікацій**

**Мета:** знати види, форми та структуру комунікації. Процес комунікації. Комунікація як форма спілкування.

## Практичне заняття №3

### План

1. Основні канали та види обміну інформацією в організації.
2. Типи структурних схем комунікаційної системи.
3. Форми та основні способи обміну інформацією в організації.
4. Етикет ділового спілкування в організації.

**Завдання 1.** Спробуйте самостійно сформулювати переваги та недоліки формальних і неформальних каналів передачі інформації. Аргументуйте свою позицію, привівши статистичні дані, результати соціологічних опитувань, особисті спостереження. Відповіді запишіть у таблиці. Зробіть висновок.

<i>Ефективність різних каналів передачі інформації</i>	<i>Для організації</i>	<i>Для керівництва</i>	<i>Для працівників</i>
<b>Формальні канали</b>			
Переваги	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Недоліки	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Неформальні канали</b>			
Переваги	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Недоліки	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

**Завдання 2.** Виробіть рекомендації щодо підвищення ефективності ділової бесіди. Охарактеризуйте правила ведення телефонної бесіди.

**Завдання 3.** Проаналізуйте стадії ведення переговорів.

**Завдання 4.** Заповніть таблицю в шаблоні щодо основних типів структурних схем комунікаційної системи, зробіть схематично рисунки та проведіть порівняння їх характеристик. Зробіть висновок.

<b>Типи структурних схем</b>	<b>Зображення типів структурних схем</b>	<b>Характеристика типів структурних схем</b>
Лінійна		
Кільцева		
Сотова		
Багатозв'язна		
Ієрархічна		
Зіркова		

**Завдання 5.** У таблиці поміщені ключові поняття та визначення видів мовного спілкування. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши потрібний номер.

Поняття	№	Визначення
Полеміка		1. Вид ділового спілкування, який веде до об'єднання думок, поглядів, до компромісу та формулювання спільних позицій.
Канали передачі		2. Обмін думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях), метою яких є з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу.
Дебати		3. Форма ситуаційного контакту, всі її компоненти повинні бути обґрунтовані й мотивовані.
Розмова		4. Мовне спілкування між співбесідниками, які мають необхідні повноваження від своїх фірм для встановлення ділових стосунків розв'язання ділових проблем чи вироблення конструктивного підходу до їх розв'язання.
Ділова бесіда		5. Укладання юридичної угоди з будь-якою особою, яка запропонувала найвигідніші умови, результатом яких є угода і певна домовленість.
Переговори		6. Засоби для передачі сигналів від джерела до одержувача.
Спір		7. Спілкування, встановлення та підтримання контактів, переконання когось у чомусь і головне тут, що учасниками виступають не два суб'єкти, а декілька.
Торги		8. Публічний спір, предметом якого є наукова або суспільно значуща проблема (це публічний захист тез, захист соціальних проектів, захист дисертацій тощо).
Диспут		9. Вид обговорення, який характеризується непримиренністю основ, де основними рисами є боротьба, конфлікт думок, які зростають до протиріч.
Дискусія		10. Вираз ділового спілкування, в якому один доводить, що певна думка правильна, а другий – що вона помилкова.

**Завдання 6.** Провести тренінгові вправи щодо видів обміну інформації в організації (проведення співбесіди, дискусії, дебатів, торгів, полеміки, спору та службової бесіди), використовуючи принципи етики ділового спілкування.

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

## Тема 4. Комунікативні стратегії в готельно-ресторанному бізнесі

**Мета:** знати загальну характеристику стратегії. Види стратегій. Стратегічний сценарій. Шість принципів постановки цілей. Ділові стратегії управління спілкуванням.

### Практичне заняття №4

#### План

1. Загальна характеристика стратегії.
2. Види стратегій.
3. Стратегічний сценарій.
4. Шість принципів постановки цілей.
5. Ділові стратегії управління спілкуванням.

**Завдання 1.** Розв'язати кросворд з дисципліни «Комунікативний менеджмент».

#### По горизонталі:

2. Реакція на інформацію.
4. Все, що спотворює зміст при обміні інформацією.
7. Основа висхідних комунікацій.
9. Перешкода у процесі передачі інформації.
11. Перешкода у процесі комунікації.
17. Обмін інформацією між двома і більше людьми.
18. Інформація, що передається мімікою, рухами.
19. Сукупність символів.
20. Група комунікацій, що сприймається органами зору.

#### По вертикалі:

1. Інформація, що передається неформальними каналами.
3. Перетворення символів у інформацію.
5. Інформація, що несе в собі заохочення.
6. Засоби передачі інформації.
8. За допомогою чого відбувається усний обмін інформацією.
10. Перешкода внаслідок незгоди двох сторін.
11. Усні вказівки, що проводяться за допомогою різних засобів.
12. Форма комунікацій.
13. Прийом ефективного доведення поглядів однієї людини іншій.
15. Комунікації за допомогою жестів.
16. Інформація, що передається з силою проявів почуттів.

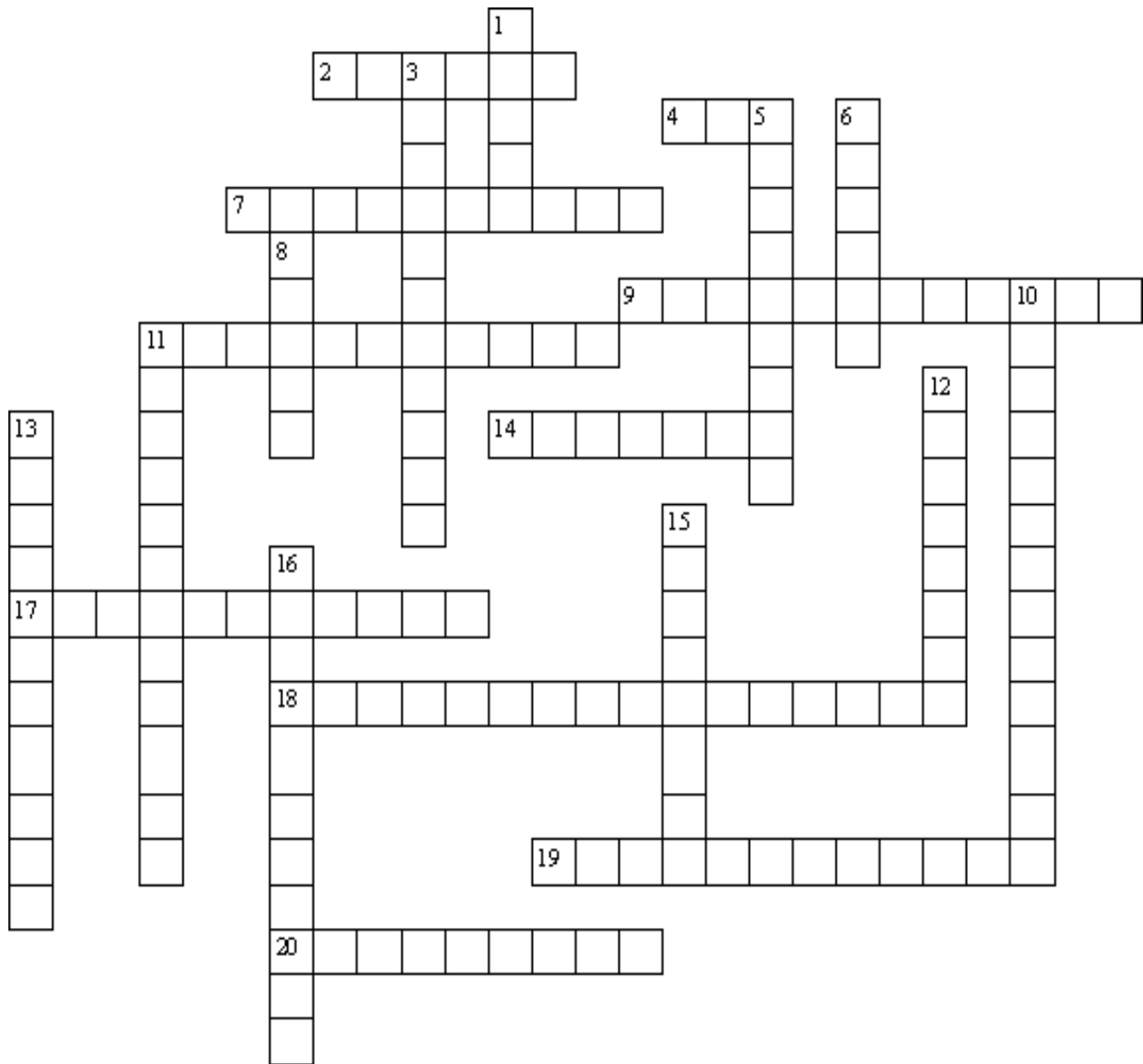


Рис. 2. Кросворд «Комунікативний менеджмент»

## Тема 5. Інформаційне суспільство. Комунікації та ЗМІ

**Мета:** знати: комунікативний етикет; обов'язкові елементи та фази комунікаційного спілкування; проблеми модернізації взаємодії суспільства, теоретичні і прикладні розробки комп'ютерних програм для комунікації.

### Практичне заняття №5

#### План

1. Формування медіа-зв'язків і правила взаємодії з журналістами. Заходи для преси.
2. Технології написання прес-релізу. Інші тексти для преси.
3. Особливості інтерв'ю різним ЗМІ.
4. Корпоративні ЗМІ.

**Завдання 1.** Написати прес-реліз Вашої організації (готелю або ресторану).

### **Основні правила написання прес-релізу**

*Прес-реліз* – один із найпростіших і найдешевших способів виходу на ЗМІ. В ньому вміщується інформація, яку ЗМІ можуть використати повністю або частково у своїх публікаціях.

*Ознаки професійно написаного прес-релізу:*

- простота стилю викладення матеріалу;
- цікава тематика;
- акцентування уваги на актуальних новинах, результатах соціологічних досліджень, майбутніх подіях та цінній інформації для ЗМІ.

*Основні рекомендації щодо оформлення прес-релізів:*

- прес-реліз має бути друкованим, бажано на фірмовому папері. Використовуйте стандартний папір. Друкуйте текст через подвійний інтервал простим та чітким шрифтом (інтервали залишаються для внесення коректив редактора);

- аркуш з прес-релізом має виглядати охайно, не можна розсилати прес-релізи із виправленнями, викресленнями чи стертими словами;

- прес-реліз не повинний містити ніяких виправлень, навіть у заголовку, не варто писати заголовними літерами цілі слова;

- прес-релізи, що містять новини, повинні мати заголовок, проте він має бути не зарозумілим і привертати увагу редактора;

- у верхньому лівому розі на першій сторінці (якщо прес-реліз виконаний не на фірмовому бланку) зазначте назву організації, адресу, номер контактного телефону, прізвище особи, відповідальної за контакт, дату, коли матеріал може публікуватися. Варто також зазначити дату подання прес-релізу;

- найважливіші факти підсумовуються у першому абзаці тексту. Ключовий абзац має відповідати на питання Хто? Що? Коли? Де? і Чому?

- в кінці прес-релізу варто дати коротеньку інформацію про вашу організацію (історію створення, результати поточної діяльності тощо);

- найкращим є варіант, коли прес-реліз займає 1 сторінку. Якщо це не так, то на першій сторінці робиться знизу позначка «див. далі» і на наступній сторінці повторюється назва організації, а в лівому верхньому куті ставиться номер сторінки. В кінці прес-релізу посередині ставиться знак # # #, що вказує на завершення матеріалу.

## Тема 6. Комунікативний менеджмент та бізнес-комунікації

**Мета:** знати: ділове середовище організації та інтегрування бізнес-комунікаціями; відносини з партнерами, клієнтами, конкурентами, інвесторами, операторами туристичної інфраструктури, консультантами, органами влади, ЗМІ.

### Практичне заняття №6

#### План

1. Резюме.
2. Curriculum vitae.
3. Рекомендаційний лист.

**Завдання 1.** Надати порівняльну характеристику резюме та curriculum vitae: визначення, спільні та відмінні ознаки.

**Завдання 2.** Скласти із дотриманням усіх вимог до написання:

- рекомендаційний лист (на себе);
- резюме (власне).

Приклади написання цих документів прикріплені в Elearn.

#### Основні принципи складання резюме

*Резюме* – це одно- або двосторонній виклад вашої «трудової біографії», відомостей про отриману освіту, а також про кваліфікацію та навички, що стосуються роботи, на яку Ви претендуєте.

**Головне призначення резюме** – надати потенційному роботодавцю зручний та ефективний спосіб швидко визначити, чи варто взагалі продовжувати з вами розмову щодо отримання роботи.

Зазвичай, при перегляді резюме поділяють на кілька *категорій*:

- кандидат вважається як такий «що цілком підходить», тобто той, кого безперечно необхідно запросити на співбесіду;
- «можливим кандидатом» – той, кого, можливо, варто запросити;
- «кандидат, який взагалі не підходить» – його кваліфікація, освіта та досвід ніяк не дозволяють розраховувати на отримання місця.

#### Поширені помилки при складанні резюме:

1. *Непрофесіоналізм.* Окрім решти вимог, резюме повинно мати професійний вигляд.

- колір шрифту – чорний, паперу – білий формату А4 (210x297 мм.), підійде і папір кольору слонов'ячої кістки, світло-сірий, але ні в якому разі не блідо-рожевий або блакитний. По периметру мають залишатися поля не менше 25 мм;
- форму резюме варто брати найбільш поширену;

- шрифт має бути простим (без усяких завитків) та читабельним. Резюме не повинне нагадувати весільне запрошення. Кількість виділень жирним та підкреслюванням звести до мінімуму. Намагайтеся користуватися одним шрифтом одного розміру;

- інформацію надавати у вигляді коротеньких, зручних для читання абзаців. Добре виглядають у резюме марковані списки;

- в резюме не повинно бути поміток олівцем, ручкою та виправлень за допомогою коректора, не кажучи про жирні плями.

2. *Недбалість.* Те, що у вашому резюме зустрічаються помилки друку та граматичні, не обов'язково означає, що ви будете погано виконувати роботу, проте працедавці таких помилок, як правило, не вибачають.

3. *Зарозумілість та гумор.* Залишіть це для друзів та знайомих. Забудьте про каламбури, гостроти. Людям, які читають резюме не до жартів та розваг. Те, що може здаватися цікавим іншим людям, за цих обставин буде недоречним.

4. *Пуста мова та балаканина.* Людей, які читають резюме, цікавить лише одне – чи придатні ви до виконання роботи, чи ні. З врахуванням цього будь-яка інформація, що не дає відповіді на це питання, є недоречною. Якщо ви випускник коледжу, то не варто згадувати, яку школу закінчили. Не варто занадто розписувати своє хоббі та захоплення.

5. *Неточність.* Означає використання назв місць роботи та посад або будь-яких аббревіатур, які нікому, окрім вас та тих, на кого ви працюєте, ні про що не говорять: зам. ВП, отд. РТП корпоративного перекодування документів ЕТУ.

Також, коли ви не можете (забули) чітко зазначити коло своїх обов'язків та функцій на останній роботі, кількість підлеглих, розмір бюджету, який ви контролювали тощо.

6. *Спроби ввести в оману.* Якщо ви не займали посади одного з віцепрезидентів на своїй останній роботі, не нагороджуйте себе цією посадою, зважаючи лише на те, що компанія наказала довго жити. Якщо перевіряючи попереднє місце роботи це з'ясується, то ви втратите роботу.

7. *Перебір.* Надмірне використання ступенів – незалежно від того, кого вони стосуються. Не треба зменшувати свої досягнення, а називати їх правдиво, без перебільшення.

8. *Недомовки.* Варто не лише перерахувати, чим ви займались, але й те, чого досягли.

9. *Велика мова.* Високий стиль не допоможе у викладенні повсякденної справи. Треба чітко, без перебільшення описувати факти.

10. *Надмірні подробиці особистого життя.*

Окрім самого необхідного – прізвища, адреси, номеру телефону – в



резюме не варто включати ніякої іншої інформації про особисте життя. Про хобі зазначайте в тому випадку, якщо воно пов'язане із подальшою роботою.

### **Види резюме**

*Тип резюме* – це спосіб його організації, послідовність викладення інформації тарозстановки акцентів у відомостях, що включаються у резюме.

Є 3 основних типи:

- хронологічне;
- функціональне;
- комбіноване.

### **Хронологічне резюме:** про все по порядку.

Коли трудові досягнення та послужний список подаються в хронологічній послідовності (прямої чи зворотній). Сьогодні найпоширеніший тип резюме і самий звичний для потенційних роботодавців.

*Переваги:* Дає роботодавцю зручну для аналізу картину трудової біографії. В ньому чітко визначені критерії, за якими здійснюється відбір: чим займаєтесь в нинішній час, в протипагутому, чим займались 10 років тому, коли були лише студентом ВУЗу.

*Недоліки:* В певних ситуаціях може представити вас у невигідному світлі. Наприклад, певний аспект трудової біографії мав місце 5 років тому, проте має відношення до бажаної роботи. А з того часу прийшлося змінити 2-3 місця роботи. В резюме хронологічного типу даний епізод опиниться не на початку, а в середині послужного списку.

### **Функціональне резюме.**

Представляє ваші професійні навички, досвід та досягнення, а не конкретний перелік посад, які ви обіймали. Де ви працювали і коли, в таких резюме або взагалі не зазначається, або описується в самих загальних рисах.

*Переваги:* Дозволяє виділити ті аспекти трудової біографії, які, як вам здається, становлять найбільший інтерес для потенційного роботодавця. Окрім цього відволікають увагу від тих аспектів (наприклад, тривалого безробіття), які можуть знизити шанси на успіх.

*Недоліки:* Багато працедавців відносяться до такого типу резюме з великим упередженням. Важливі не лише ваші досягнення, а й контекст робіт, як давно ви займалися цими роботами. Це дає побачити «процес в розвитку».

### **Резюме комбінованого типу.**

Його ще називають функціонально-хронологічним. Має ознаки і першого, і другого. Воно не лише демонструє вашу кваліфікацію та досягнення, а й дозволяє отримати чіткіше уявлення про вашу трудову біографію.

*Переваги:* Дозволяє з самого початку звернути увагу на ваші професійні досягнення, розвіює підозри роботодавця, оскільки містить опис трудової біографії.

*Недоліки:* Прихильникам резюме хронологічного типу може видатися, що ви намагаєтеся щось приховати у минулому.

### **Структура резюме:**

1. *Анкетні відомості* (прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, номер телефону і тощо).

2. *Мета* (не обов'язково). Речення, в якому стисло викладається, яка саме посада або робоче місце Вас цікавить.

3. *Кваліфікація* (не обов'язково). Два чи три речення, що роблять підсумок основним елементам вашої трудової біографії, кваліфікації або яких-небудь особливостей, на які б Ви хотіли звернути увагу.

4. *Досвід роботи* або професійна, або трудова біографія. Перелік видів діяльності, якими займалися, сфера відповідальності, а також загальні обов'язки, пов'язані з видами діяльності.

5. *Освіта*. Перелік навчальних закладів, які закінчили, спеціальність та кваліфікація, отримані по закінченні. Якщо ви закінчили навчальний заклад нещодавно, то з цієї причини не маєте достатнього досвіду, розділ "Освіта" варто помістити перед розділом "Досвід" ("Трудова біографія").

6. *Різне*. Можна зазначити про особливі професії, кваліфікації, членство в організаціях, знайомство з роботою на комп'ютері, знання іноземних мов, про все, що може підвищити Вашу цінність як спеціаліста в очах потенційного роботодавця.

**Обсяг – 73% керівників вважають оптимальним 1 стор.**

## **Тема 7. Ефективність комунікативного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі**

**Мета:** володіти методикою оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту та вміти розраховувати ключові коефіцієнти ефективності (КРІ).

### **Теоретична частина**

Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації. Без інформаційного обміну неможливе повноцінне функціонування будь-якої організації, тому вивчення проблем і шляхів вдосконалення комунікацій в системі менеджменту є вкрай важливим завданням.

У сучасній українській економіці склалася така ситуація, коли передові підприємства почали більше уваги приділяти становленню комунікаційної системи компанії, а саме, виборі комунікаційних засобів та впровадженню комунікаційних програм. На прикладі західного досвіду можна прослідкувати,

що підприємства, в яких добре побудована система комунікацій, є більш ефективні в плані прибутку, утримання існуючої клієнтської бази та здобуття нових клієнтів, а також підвищення мотивації працівників та зменшення плинності кадрів.

У свою чергу, для побудови ефективної системи комунікацій на підприємстві потрібно провести її діагностику, на меті якої є визначення комунікаційного профілю компанії з подальшою розробкою та впровадженням комунікаційних програм.

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, й участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути *достовірною, своєчасною, повною і релевантною* (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Ефективність комунікативного процесу значною мірою залежить від форми передавання інформації. Забування інформації залежить від каналів її надходження. За даними досліджень, отримана різними комунікативними каналами інформація забувається неоднаково (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1 - Забування інформації*

	через 3 год.	через 3 дні
<b>Почуте</b>	до 30%	до 90%
<b>Побачене</b>	до 28%	до 80%
<b>Почуте й побачене</b>	до 15%	до 35%

Ступінь забування інформації зменшується, якщо одержувач інформації користується не одним, а кількома органами чуття.

Дослідження експериментальної психології свідчать, що людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах: 80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% - на нюх.

## **Практичне заняття №7**

### **План**

1. Ефективність менеджменту
2. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту.

3. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних готельних мереж.

### **Порядок виконання практичної роботи**

*Хід роботи:* Переглянути фільм «Вище неба» (англ. Up in the Air) за посиланням <https://filmix.ac/films/drama/7552-24-skrin-mne-by-v-nebo-2009.html>.

Під час перегляду зауважити, які комунікативні стратегії використані у фільмі і на скільки ефективно.

З вказівкою на тайм код, необхідно зазначити назву стратегії, її основні характеристики і як вона проявилась у тому чи іншому епізоді фільму (як мінімум має бути 2 стратегії).

## **Змістовний модуль 2.**

### **Технології комунікативного менеджменту**

#### **Тема 8. Вербальна та невербальна комунікація**

**Мета:** Вміти володіти експресією, мовою жестів у комунікації; голосом і мімікою як інструментом комунікації. Мовою, мовленням, свідомістю. Словами як цінністю особистості. Мистецтвом легкої розмови.

### **Практичне заняття №8**

#### **План**

1. Експресія як внутрішній світ людини.
2. Мова жестів у комунікації.
3. Голос і мімік як інструменти комунікації.
4. Мова, мовлення, свідомість.
5. Роль мови в комунікації.
6. Слова як цінність особистості.
7. Мистецтво легкої розмови.

### **Порядок виконання практичної роботи**

*Хід роботи:* Проводиться в усній формі у вигляді колективної доповіді із використанням PowerPoint презентації з такими «red-dots» (з англ. red-dots – основними моментами):

1. доповідь;
2. відповідь за запитання колег;
3. конструктивний аналіз проробленої роботи.

Підготовка та робота на практичному занятті сформує вміння працювати

у команді, навички до аналітичного сприйняття дизайнерської складової об'єктів готельно-ресторанного бізнесу із власним баченням естетики та функціональності.

**Завдання 1.** Підготувати презентаційну доповідь на одну із тем:

1. Розкрийте сутність невербальної комунікації. Що таке експресивний кластер? Охарактеризуйте мімічні «коди».

2. Дайте визначення дефініції «жести». Розкрийте її суть. Перелічіть жести та опишіть їх значення.

3. Голосові атрибути промови. Як за допомогою обличчя можна передати значення промови. Особливості «мови» очей. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії. Охарактеризуйте гримаси обличчя.

4. Розкрийте значення мови у комунікації. Перерахуйте знаки мови. Охарактеризуйте значення слів, зв'язок думки та слова.

5. Розкрийте сутність «розуміння». Вживання мови у спілкуванні. Суть комунікативного розуміння.

6. Як слово впливає на підсвідомість? Дайте визначення дефініції «тезаурус особистості» та поясніть його.

7. Як ви розумієте вислів «легка розмова»? Правила, які роблять наше спілкування легким і невимушеним. Кластери позитивної поведінки. Кластери, які роблять наше життя складним.

**Завдання 2.** Підготуватись та прийняти участь у дебатах на задану тему.

## **Тема 9. Індивідуальні особливості міжособистісного спілкування**

**Мета:** Виявляти індивідуальні особливості міжособистісного спілкування. Стадії міжособистісного розуміння. Адекватність розуміння поведінки інших людей. Феномени ідентифікації, рефлексії та емпатії.

### **Теоретична частина**

Потреба в спілкуванні у людини є дуже великою і повністю задовольняється вона лише в людському оточенні. Без відповідного рівня розвитку форм спілкування не можливими стають більшість галузей людської діяльності. Для ефективного спілкування слід враховувати індивідуально – типологічні особливості особистості (темперамент і характер), що формують індивідуальний стиль спілкування.

**Типи співрозмовників:**

Домінантний співрозмовник.

*Правила спілкування з домінантною людиною:*

1. Дайте їй можливість проявити свою домінантність.
2. Спокійно тримайтеся належної точки зору, але не висміюйте її «силові прийоми».

3. У розмові спиравтесь на факти, переводьте розмову в ділове русло.

#### Недомінантний співрозмовник.

##### *Правила спілкування з недомінантним співрозмовником:*

1. Недомінантна людина вимагає підбадьорювання, краще не словами, а поглядом, мімікою, жестами. Інакше існує ризик не отримати важливу і цінну інформацію, яку вона бажає донести співрозмовнику.

2. На недомінанта дуже добре діє похвала, але не лицемірство, яке він часто відчуває інтуїтивно.

3. При спілкуванні з недомінантним співрозмовником необхідно терпляче чекати поки він розкриється.

#### Мобільний співрозмовник.

##### *Правила спілкування з мобільним співрозмовником:*

1. Передусім необхідно вкlastись в його темп, навіть коли це спочатку зменшить продуктивність.

2. Надалі поступово сповільнюйте швидкість і темп його реплік, цим самим партнер стане більш зібраним у спілкуванні.

3. Встановивши задовільний темп бесіди, повертайтеся до малозрозумілого . уточніть деталі.

4. Якщо не проявите такої ініціативи, взаєморозуміння може не відбутись і ви розійдетесь розчарованими, висуваючи кожен безпідставні судження про розумові здібності партнера.

#### Ригідний співрозмовник.

##### *Правила спілкування з ригідним співрозмовником:*

1. Передусім необхідно налаштуватись на тривалу розмову і запастись терпінням.

2. Заплануйте реальний час розмови – вона буде тривалою.

3. Терпляче вчекайте, доки він включиться в розмову.

4. Не перебивайте співрозмовника.

5. Не реагуйте на повторні вислови і надмірну деталізацію.

6. Не змінюйте тему розмови.

7. Вибирайте головну тему розмови, тримайтеся однієї лінії і не висловлюйте різні версії.

8. Терпляче і з вдячністю переносьте тривалий ритуал закінчення розмови і висловлення резюме.

#### Екстраверт.

##### *Правила спілкування з екстравертом:*

1. Підкреслюйте свою увагу до екстраверта.
2. Бажано не обговорювати з ним серйозні, а тим більше інтимні проблеми.
3. Пам'ятайте, що він схильний поширювати плітки, причому без злого умислу.
4. Не звертайте уваги на можливу показову ексцентричність.
5. Не звертайте уваги на елементи панібратства і намагання «залізити в душу».
6. При діловій розмові тримайтеся основної лінії розмови, не вдавайтесь до дрібниць.

### Інтроверт.

#### *Правила спілкування з інтровертом:*

1. Проявляйте підвищену делікатність.
  2. Розмовляйте з ним наодинці.
  3. Не звертайте уваги на можливі дивацтва.
  4. Терпляче вислуховуйте його до кінця.
  5. Сприймайте суть інформації, а не форму і стиль викладу.
  6. Проявляйте терпіння в ході спілкування.
  7. Не проявляйте надмірної теплоти і фамільярності.
  8. Не «прив'язуйте» до себе того, хто вам потрібен на певний час.
- Інтроверт, який «прив'язується», стає надокучливим.
9. Уникайте загального обговорення інтроверта на зборах.
  10. Не залучайте його активно до вечорів і походів та до роботи в комісіях.

## **Практичне заняття №9**

### **План**

1. Вплив темпераменту і характеру особистості на індивідуальний стиль спілкування.
2. Рівні спілкування (за А. Б. Добровичем).
3. Типові стилі комунікативної поведінки.
4. Стадії міжособистісного взаєморозуміння.
5. Засоби інтерпретації та феномени міжособистісного розуміння.

**Завдання 1.** Ознайомтесь з основними правилами ведення мовлення. Врахуйте їх під час проведення рольових ігор.

#### *Етикет мовлення для мовця:*

Доброзичливе ставлення до співрозмовника, повага до адресата.

Необхідно виявляти доречну у певній ситуації ввічливість (враховувати стать, вік, службовий чи суспільний статус тощо). Треба знімати надмірну категоричність.

Звертаючись до співбесідника частіше називайте його ім'я.

Мовцеві не рекомендується ставити в центр уваги своє «я», нав'язувати свої думки й оцінку подій.

Необхідним для мовця є відокремлення власного «я» слухача у центр уваги.

Мовцеві треба вміти вибирати тему для розмови, доречну в кожній ситуації, яка є цікавою, зрозумілою партнерові.

Мовець повинен стежити за логікою розгортання тексту, за тим, щоб висновки не суперечили задуму бесіди.

Мовець не повинен вдаватися до категоричних суджень.

Мовець повинен пам'ятати, що межа смислового сприйняття і концентрації уваги у слухача — обмежені.

Мовцеві необхідно постійно відбирати мовні засоби відповідно до вибраної тональності тексту, орієнтуючись не тільки на адресата, але й на ситуацію спілкування загалом, на офіційність або неофіційність ситуації.

Мовець повинен пам'ятати, що в усному контактному безпосередньому спілкуванні слухач не тільки чує, але й бачить його, отже, сприймає жести, міміку, пози, загальну манеру триматися при розмові й культуру поведінки.

*Правила для слухача.*

Необхідно перервати всі справи й уважно вислухати мовця.

Слухаючи, необхідно доброзичливо, з повагою і терпляче ставитися до мовця, бути тактовним.

Намагатися не перебивати мовця, не вставляти недоречних зауважень, не переводити власне слухання у говоріння.

Слухаючи, треба перевести в центр уваги мовця та його інтереси.

Необхідно вміти вчасно оцінити мовлення співрозмовника, погодитися чи не погодитися з ним, відповісти на питання.

**Завдання 2.** Психотехнічні вправи.

***Ситуація 1. «Співбесіда».*** Має офіційний характер. Відбувається засідання керівництва установи, де оголошений конкурс на заміщення вакантної посади психолога. Ціль – отримати місце роботи психолога. Завдання: презентувати себе. Двоє учасників групи по черзі презентують себе перед комісією, яка кандидатур виносить своє рішення і аргументує вибір. Учасники гри діляться своїми враженнями.

***Ситуація 2. «Знайомство».*** Має неформальний характер. Ваш друг (подруга) вирішують познайомити Вас зі своїми батьками. Учасники, які



виконують роль батьків, інших родичів, щоби мати більше інформації про подругу сина (друга доньки), запитують думку щодо особливостей спілкування в різні вікові періоди, між юнаками і дівчатами, про відношення до батьків, про кризи сімейних стосунків. По завершенню бесіди учасники гри діляться своїми враженнями

**Завдання 3.** Виголосіть промову-експромт на одну із запропонованих тем:

- Проблема сучасної індустрії гостинності.
- ·Що таке щастя?
- Які якості необхідні готельєру для ефективної взаємодії із гостями?
- Які якості необхідні ресторатору для ефективної взаємодії із гостями?

**Завдання 4.** Проведіть тест на оцінку самоконтролю в спілкуванні (Маріон Снайдер). Прокоментуйте отримані результати.

**Завдання 5.** Вправа спрямована на усвідомлення своїх звичок, стереотипів, принципів, що дозволяє учасникам в подальшому зауважувати їх вплив на власну поведінку та на оточуючих людей. Це підвищує поведінкову і когнітивну гнучкість особистості, сприяє подоланню бар'єрів у спілкуванні. Складіть картограму особистих успіхів і невдач у міжособистісному спілкуванні за поданою таблицею. Проаналізуйте їх.

1. Мої успіхи у спілкуванні виявилися в .(результат)	
2. Мої невдачі у спілкуванні виявилися в .(результат)	
3. Допомагає мені у спілкуванні...	
4. Заважає мені у спілкуванні...	
5. Мої конфліктогени спілкування...	
6. Мої стереотипи в спілкуванні...	
7. Доцільно розвиватися в...	

## Тема 10. Основи ораторського мистецтва

**Мета:** володіти ораторським мистецтвом. Знати закони, стратегії та тактики ораторського мистецтва. Принципи, прийоми, засоби діалогу і полеміки. Місце та роль доказів в розмові, логіка та мовна культура, переконання. Красномовство в сфері гостинності.

### Практичне заняття №10

#### План

1. Композиція публічного виступу.
2. Техніка підготовки до публічного виступу. Майстерність усного виступу.
3. Образ ритора та аудиторія.
4. Основи полемічної майстерності.

## **Порядок виконання практичної роботи**

*Хід роботи:* Проводиться в усній формі у вигляді колективної доповіді із використанням PowerPoint презентації з такими «red-dots» (з англ. red-dots – основними моментами):

1. доповідь;
2. відповідь за запитання колег;
3. конструктивний аналіз проробленої роботи.

Підготовка та робота на практичному занятті сформує вміння працювати у команді, навички до аналітичного сприйняття дизайнерської складової об'єктів готельно-ресторанного бізнесу із власним баченням естетики та функціональності.

**Завдання 1.** Підготувати презентацію проекту, який готували раніше на курсі «Основи туризмознавства», «Організація ресторанного господарства», «Організація готельного господарства» та ін.

Мета завдання: навчатись професійно презентувати матеріал. Не механічно читати доповідь з листа, а розповідати. Довести до слухача інформацію.

## **Тема 11. Конфлікт у комунікації. Результативний конфлікт**

**Мета:** розуміти сутність конфлікту. Види конфліктів. Стреси, неврози, кризи. Страх як причина конфлікту. Методи усунення напруги. Пастки конфлікту. Стратегії врегулювання конфлікту. Компетентна поведінка у конфлікті. Звички успішних організацій. Перетворення конфлікту на результат.

### **План**

1. Суть та види комунікативних конфліктів.
2. Основні характеристики комунікативних конфліктів.
3. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.

**Завдання 1.** Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: конфлікт, чвари, кон'юнктура, суперництво, боротьба, конкуренція.

**Завдання 2.** Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

<b>Види комунікативних конфліктів</b>	<b>Характеристика</b>
Відкритий конфлікт	
Прихований конфлікт	
Мотиваційні конфлікти	
Цільовий конфлікт	
Статусний конфлікт	
Індивідуальний конфлікт	
Груповий конфлікт	
Конфлікт вибору	
Конфлікт протилежного сприйняття	
Конфлікт потреби і соціальної норми	

**Завдання 3.** У таблиці поміщені ключові поняття та їхні визначення негативних наслідків конфлікту. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши потрібний номер.

<b>Поняття</b>	<b>№</b>	<b>Визначення</b>
Невроз нав'язливого стану		1. Сукупність захисних фізіологічних реакцій, які виникають в організмі людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів (агресорів).
Агресивні реакції		2. Вид неврозу, властивий переважно жінкам, характерним є швидка зміна настрою, примхи, схильність до зовнішніх ефектів, намагання вразити оточуючих.
Істерія		3. Реакції, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації, тоді його агресивність супроводжується соромом, відчуттям провини, муками сумління.
Фрустрація		4. Наслідки конфлікту, який проявляється у вигляді постійно виснажливих бентежних думок, передчуттів, страхів, побоювань.
Стрес		5. Агресивні реакції, спрямовані на предмети і сторонніх людей, які ніби відповідальні за невдачу, збій, перешкоду. Такі реакції супроводжуються роздратуванням, гнівом, обуренням.
Екстрапунітивні реакції		6. Похідна нервового стресу, закономірний результат, що виникає при спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Це – розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми.
Інтрапунітивні реакції		7. Психологічна реакція організму, пов'язана з емоційним розладнанням, яке викликане неочікуваними перешкодами.
Неврастенія (нервова слабкість)		8. Реакції, спрямовані не на причину, а на привід, перешкоду, яка виникла раптово. Людина часто шукає «козла відпущення» й зриває на ньому свою досаду.
Неагресивні реакції		9. Психічний стереотип, який викликає ускладнення в спілкуванні. В основі його можуть бути найрізноманітніші фактори: дефекти вимови, дискомфорт тих або інших аспектів спілкування, комплекс неповноцінності, який раніше сформувався, нияковості.
Страх бути неправильно зрозумілим		10. Стан, який не завжди викликає агресивність, але може призвести до різних поведінкових реакцій.

## Тема 12. Комунікативна культура

**Мета:** розуміти як створити сприятливий психологічний клімат. Реакція на психологічне каміння. Реакція на запитання. Управління емоціями. Правила спарингу в комунікації.

### Практичне заняття №12

#### План

1. Діловий стиль спілкування.
2. Принциповість у спілкуванні.
3. Проблеми в комунікації.
4. Фактори, які впливають на спілкування. Техніки привертання уваги.
5. Сприятливий психологічний клімат.
6. Реакція на психологічне каміння.
7. Реакція на запитання.
8. Управління емоціями.
9. Правила спарингу в комунікації.

#### Порядок виконання практичної роботи

*Хід роботи:* Проводиться в усній формі у вигляді колективної доповіді із використанням PowerPoint презентації з такими «red-dots» (з англ. red-dots – основними моментами):

1. доповідь;
2. відповідь за запитання колег;
3. конструктивний аналіз проробленої роботи.

Підготовка та робота на практичному занятті сформує вміння працювати у команді, навички до аналітичного сприйняття дизайнерської складової об'єктів готельно-ресторанного бізнесу із власним баченням естетики та функціональності.

**Завдання 1.** Підготувати презентаційну доповідь на одну із тем:

1. Дайте характеристику ділового спілкування. Різновиди конструктивної комунікативної діяльності. Основні принципи будь-яких ділових відносин.
2. Вимоги як прості імперативи ділового стилю спілкування. Класифікація імперативів ділового стилю спілкування.
3. Спілкування, яке ставить собі за мету конфронтацію. Правила для реалізації переваг у комунікації.
4. Охарактеризуйте фактори, що впливають на спілкування. Словесні привертання уваги. Привертання уваги вимовою. Невербальні сигнали

зацікавлення. Психологічні способи привертання уваги.

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

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

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

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

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

### **Тема 13. Принципи ділового спілкування**

**Мета:** володіти діловим стилем спілкування. Принциповість у спілкуванні. Проблеми в комунікації. Фактори, які впливають на спілкування. Техніки привертання уваги.

#### **Практичне заняття №13**

##### **План**

1. Візитні картки.
2. Ділові подарунки.
3. Діловий одяг.

**Завдання 1.** Спробуйте розробити класичний вигляд ділової візитки фірми, підприємства або відділу згідно вимог до її оформлення.

**Завдання 2.** 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.

**Завдання 3.** Як ви розумієте прислів'я “зустрічають по одягу, а проводжають по розуму”. Як це прислів'я використовується в діловому світі? Виробіть основні правила для ділової жінки (чоловіка), щоб одягатися відповідно до стилю роботи (посади), на яку вони претендують. Аргументуйте Вашу думку.

## Тема 14. Письмові комунікації. Ділові листи

**Мета:** вміти скласти діловий лист. Цілі ділового листа. Стиль ділового листа. Реквізити ділового листа. Спілкування в умовах цифрової ери.

### Практичне заняття №14

#### План

1. Переваги та недоліки писемної та усної комунікації.
2. Правила писемного листування.
3. Поняття прес-релізу. Правила його складання та поширення.
4. Рекомендаційний лист: призначення, правила написання та використання.
5. Поняття та види резюме. Правила написання резюме.
6. Самостійне написання прес-релізу, резюме та рекомендаційного листа.

**Завдання 1.** Спробуйте самостійно сформулювати переваги та недоліки усної та писемної комунікації, зробіть порівняльну характеристику. Аргументуйте свою позицію, привівши статистичні дані та особисті спостереження. Відповіді запишіть у таблиці. Зробіть висновок.

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

**Завдання 2.** Розгляньте стилі ділового листування та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним. Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

**Завдання 3.** Ознайомтеся з основними видами управлінської документації та складіть управлінські документи, дотримуючись вимог їх оформлення:

- лист-запрошення;
- лист-пропозиція;
- лист-повідомлення;
- гарантійний лист;
- лист нагадування;
- супровідний лист;

- лист-прохання;
- лист-відповідь;
- наказ;
- розпорядження;
- акт;
- пояснювальна записка;
- доповідна записка;
- розписка;
- довідка;
- заява;
- характеристика.

## **Тема 15. Ділові зустрічі та переговори**

**Мета:** як домовитися про ділову зустріч? Керівні принципи ділової зустрічі. Правила поведінки ділових зустрічей. Успіх ділової зустрічі. Правила ділових прийомів. Організація та проведення ділових прийомів із розсадкою. Види прийомів – міжнародна практика. Встановлення зв'язків з впливовими людьми.

### **Практичне заняття №15**

#### **План**

1. Правила та норми проведення ділових зустрічей.
2. Організація і проведення ділових прийомів.
3. Організація проведення зборів.
4. Організація проведення нарад.
5. Виступи на зборах і нарадах.
6. Організація проведення ділових бесід.
7. Організація телефонних розмов.
8. Організація проведення комерційних переговорів.

**Завдання 1.** Готуючись до тієї чи іншої зустрічі з зарубіжним партнером, бажано якомога більше дізнатись про звичаї та культуру його країни та досконало оволодіти нормами і правилами, прийнятими в міжнародному спілкуванні. Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, розкрийте особливості звичаїв та культури різних країн, щоб ефективно організувати проведення зустрічі з іноземцями, та пояснить відмінності між ними.

**Завдання 2.** Розгляньте різні варіанти розміщення учасників ділової

зустрічі та вкажіть, який із них Ви вважаєте найбільш продуктивним. Обґрунтуйте свою відповідь.

**Завдання 3.** Підготувати есе на тему: «Якими мають бути ділові прийоми».

**Завдання 4.** Заповніть таблицю в шаблоні щодо різновидів ділових прийомів та особливостей їх проведення. Проведіть їх порівняння та зробіть висновок.

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

**Завдання 5.** Виробіть рекомендації щодо підвищення ефективності ділової бесіди. Охарактеризуйте правила ведення телефонної бесіди.

**Завдання 6.** Обдумайте ситуації та зробіть вибір (а, б, в). Чому Ви зробили саме такий вибір? Чим він зумовлений? Обговоріть результати.

Службовець телефонує Вашому секретареві і просить організувати розмову з Вами з приводу нещодавно прийнятого Вами рішення. Ви:

- а) поговорите з ним самі;
- б) попросите надіслати доповідну через його начальника;
- в) зателефонуєте начальникові цього службовця і доручите йому зайнятися цією проблемою.

**Завдання 7.** Проаналізуйте стадії ведення комерційних переговорів.

**Завдання 8.** Джек Стек у книзі «Велика гра в бізнес» так оцінює роль зборів: «Вони служать нашим організаційним щитом управління, вони є засобом, за допомогою якого ми підтримуємо зв'язок один з одним. Вони задають темп і тон, настрої всій компанії. Коли я замислююся про те, як багато наші збори дають, мене дивує, що стільки компаній обходяться взагалі без усяких регулярних зборів». Далі Джек Стек пише: «...чергові збори співробітників є особливою категорією, тому що вони відіграють особливу роль. Принаймні, повинні грати. Найголовніша їх функція - створити організацію. Вони повинні згуртувати компанію воедино. Вони повинні допомагати людям бізнесу. Працівникам вони повинні давати те, що їм необхідно для роботи. Люди повинні розуміти зміст прийнятих на них рішень».



чітко й однозначно».

*А як вважаєте Ви? Чи дійсно збори відіграють таку значну роль в управлінні та впливають на створення та згуртування компанії? Приведіть приклади із сучасності, які доводять, що збори забезпечують менеджерів усіма необхідними для управління засобами та об'єднують людей навколо загальних цінностей і цілей.*

**Завдання 9.** Деякі теоретики менеджменту вважають, що бесіди з людьми відіграють провідну роль в успіху начальника. Тому в США та інших країнах надається велика увага організації індивідуальних бесід керівника з підлеглими. *Чи згодні Ви з цією точкою зору? Чому? Свою відповідь проілюструйте прикладами з повсякденного життя.*

**Завдання 10.** Швейцарський мислитель XVIII століття І. Лафатер говорив: «Хочеш бути розумним - навчися розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати і не говорити, коли нічого більше сказати». *Що він розуміє під цим твердженням? Чи згодні Ви з цією думкою, аргументуйте свою відповідь. Чи підходить рецепт Лафатера І. сучасним менеджерам?*

## 5. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### *Варіант 1*

**1. Які існують основні елементи процесу комунікацій:**

- 1) відправник і кодування; повідомлення і канали передачі; декодування і приймач; відгук, зворотний зв'язок;
- 2) вплив і влада; інформація; факти.
- 3) початковий; кінцевий;
- 4) радіозв'язок; телебачення; відгук і радіозв'язок.

**2. В організаціях і підприємствах розрізняють два шляхи поширення формальної інформації, а саме:**

- 1) офіційний; неофіційний;
- 2) обов'язковий; необов'язковий;
- 3) горизонтальний; вертикальний.

**3. Зазначте, в яких напрямках передається інформація неформальними каналами:**

- 1) тільки вертикально;
- 2) тільки горизонтально;
- 3) тільки вгору-вниз;
- 4) у всіх напрямках.

**4. Поза, міміка, жести – це вид комунікацій:**

- 1) пізнавальний;
- 2) експресивний;
- 3) переконуючий;
- 4) несловесний;
- 5) офіційний;
- 6) неофіційний.

**5. Вплив на інших з метою зміни їх ставлення до чогось – який це вклад комунікацій:**

- 1) переконуючий;
- 2) офіційний;
- 3) неофіційний;
- 4) перекладний;
- 5) пізнавальний.

**6. Які існують форми комунікацій:**

- 1) усна; письмова;
- 2) візуальна; абсурдна;
- 3) горизонтальна; вертикальна;
- 4) пізнавальна; переконуюча;

- 5) офіційна; неофіційна;
- 6) психологічна; політична.

**7. Процес комунікацій – це:**

- 1) одностороннє передавання інформації;
- 2) передавання інформації із силою проявів почуттів, переживань;
- 3) обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей;
- 4) висловлювання захоплення;
- 5) інформація, яка безпосередньо передається в організацію.

**8. Спічрайтер – це:**

- 1) фахівець з ведення переговорів;
- 2) фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях;
- 3) спеціаліст з публічних виступів, написання промов;
- 4) спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ.

**9. Декодування – це:**

- 1) засіб передачі інформації;
- 2) перетворення ідей у символ;
- 3) сукупність символів;
- 4) перетворення символів у інформацію;
- 5) засіб передачі інформації безпосередньо від керівника до підлеглого;
- 6) правильної відповіді немає.

**10. Шум - це:**

- 1) будь-яка інформація, передбачена джерелом, вона створює помилки в передачі;
- 2) додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, що створює помилки в передачі;
- 3) додаткова інформація, непередбачена отримувачем, що створює помилки в передачі;
- 4) будь-який додатковий сигнал непередбачений джерелом інформації.

**11. Які є два основні канали інформаційного забезпечення керівників:**

- 1) офіційний і неофіційний;
- 2) письмовий та усний;
- 3) формалізований і стихійний;
- 4) письмовий та електронний.

**12. Форма ситуаційного контакту:**

- 1) повідомлення;
- 2) відгук;
- 3) розмова;
- 4) всі відповіді вірні.

**13. У процесі обміну інформацією виділяють такі елементи:**

- 1) відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, одержувач, відгук, зворотній зв'язок;
- 2) ділова розмова, бесіда, обговорення, спір, дискусія, полеміка, дебати, торги, переговори; в) лінійні, кільцеві, багатозв'язні, зіркові, ієрархічні;
- 3) вербальні, невербальні, офіційні, неофіційні, горизонтальні, вертикальні.

**14. Які існують основні елементи процесу комунікацій (4 відповіді)?**

- 1) відправник і кодування;
- 2) вплив і влада;
- 3) початковий;
- 4) кінцевий;
- 5) повідомлення і канали передачі;
- 6) декодування і приймач;
- 7) радіозв'язок;
- 8) телебачення;
- 9) інформування;
- 10) відгук і радіозв'язок;
- 11) відгук, зворотний зв'язок;
- 12) інформація;
- 13) факти.

**15. Як називаються комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:**

- 1) перешкоди під час сприйняття;
- 2) невербальні перешкоди;
- 3) поганий зворотній зв'язок;
- 4) семантичні перешкоди.

**16. Управління свідомістю та поведінкою людей в певних інтересах називають:**

- 1) маніпулюванням;
- 2) іміджем;
- 3) рекламуванням.

**17. Суб'єктом соціальної комунікації є:**

- 1) інформація;
- 2) канали передачі;
- 3) особистість;
- 4) усе зазначене.

**18. Вид комунікацій, призначений для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях) для з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу:**

- 1) дебати;
- 2) торги;
- 3) диспут;
- 4) спір;
- 5) ділова розмова.

**19. Вид комунікацій, який передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок:**

- 1) ділова розмова;
- 2) дискусія;
- 3) співбесіда;
- 4) диспут.

**20. Невпорядковане обговорення, де пріоритет віддається не порядку й організації, або жевільним ідеям:**

- 1) «мозкова атака»;
- 2) дебати;
- 3) «круглий стіл»;
- 4) полеміка.

**21. Поза, міміка, жести – це вид комунікацій:**

- 1) пізнавальний;
- 2) експресивний;
- 3) переконуючий;
- 4) несловесний;
- 5) офіційний;
- 6) неофіційний.

**22. Зазначте, на яких етапах процесу управління найбільш важливі характеристики інформації за обсягом, її науковою і технічною новизною:**

- 1) при оцінюванні ситуації;
- 2) при визначенні мети;
- 3) при розробці управлінських рішень;
- 4) при даванні команд.

**23. Процес достороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до взаємного розуміння - це:**

- 1) повідомлення;
- 2) комунікація;
- 3) бесіда;

4) розмова.

**24. У науці зміст поняття «комунікація» тлумачать як:**

- 1) взаємодію;
- 2) передачу соціальної інформації;
- 3) спілкування;
- 4) обмін інформацією;
- 5) усе зазначене.

**25. Стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуацій –**

**це:**

- 1) помилка;
- 2) стереотип;
- 3) настанова свідлмості;
- 4) усе зазначене.

**26. Бар'єри, що виникають внаслідок різниці навичок та вмінь вести спілкування в межах заданої форми:**

- 1) психомоторні;
- 2) психосоціальні;
- 3) сенсорно-мовні;
- 4) семантичні.

**27. Комунікація як процес передбачає наявність:**

- 1) двох учасників;
- 2) трьох учасників;
- 3) чотирьох учасників;
- 4) зворотного зв'язку;
- 5) усього зазначеного.

**28. Учасниками комунікаційного процесу є:**

- 1) передавач;
- 2) канал;
- 3) повідомлення;
- 4) символи.

**29. Прес-секретар - це:**

- 1) фахівець з ведення переговорів;
- 2) фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях;
- 3) спеціаліст з публічних виступів, написання промов;
- 4) спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ.

**30. При комунікації має бути присутній:**

- 1) матеріальний об'єкт;
- 2) об'єкт нематеріального характеру;
- 3) обидва об'єкти.

**31. Об'єктом комунікації матеріального характеру є:**

- 1) поштовий лист;
- 2) подарунок;
- 3) жест;
- 4) мова.

**32. Позиція, яка ґрунтується на ставленні до проблеми, а не на ставленні до опонента:**

- 1) принциповість за формою;
- 2) цілеспрямована взаємодія суб'єктів;
- 3) формальна принциповість;
- 4) принциповість по суті.

**33. Настанова свідомості – це:**

- 1) ставлення однієї людини до іншої;
- 2) ставлення людини до оточення, яке ґрунтується на всьому її життєвому досвіді;
- 3) труднощі між особових відносин.
- 4) усе зазначене.

**34. Повідомлення погано сформульоване і викладене – це одна з помилок, що виникає в комунікації та відноситься до групи помилок:**

- 1) відправлення повідомлення;
- 2) особисті настанови;
- 3) одержання повідомлення;
- 4) колективна дія.

**35. Складова процесу комунікації, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні:**

- 1) комунікативна;
- 2) інтерактивна;
- 3) перцептивна.

**36. Комунікаційний канал – це:**

- 1) спеціальний вид комунікаційної діяльності;
- 2) засіб цілеспрямованого передавання інформації;
- 3) матеріальний носій інформації;
- 4) джерело, що містить первинну інформацію.

**37. Змістові офіційні повідомлення можуть передаватися таким комунікаційним каналом:**

- 1) вербальним;
- 2) неформальним;
- 3) невербальним;
- 4) загальним.

**38. Вербальний канал комунікації ґрунтується:**

- 1) на засобах комунікації;
- 2) рівні підсвідомості;
- 3) мовних здібностях людини;
- 4) усьому зазначеному.

**39. Вербальний канал комунікації реалізується через:**

- 1) міміку;
- 2) передавання мовних повідомлень;
- 3) рухи;
- 4) сміх, посмішку, плач.

**36. Невербальний канал комунікації ґрунтується на використанні:**

- 1) міміки;
- 2) повідомлень у письмовій формі;
- 3) повідомлень в усній формі;
- 4) усього зазначеного.

**40. Для передавання мовних повідомлень людина має володіти:**

- 1) природною мовою;
- 2) іноземною мовою;
- 3) штучною мовою;
- 4) мовною здібністю.

**41. Тип особистості, яка має постійно підвищений настрій («дуже жвава» людина):**

- 1) циклоїдний;
- 2) гіпертимний;
- 3) педантичний;
- 4) екзальтований.

**42. Залежно від напрямку руху інформації комунікації бувають:**

- 1) вертикальні; горизонтальні;
- 2) формальні; неформальні;
- 3) усні; письмові;
- 4) офіційні; неофіційні.

**43. Одиницею виміру кількості інформації є:**

- 1) слово;
- 2) буква;
- 3) двоїчна одиниця;
- 4) електричний сигнал.

**44. Комунікаційний менеджмент – це:**

- 1) концепція організації інформаційної діяльності в організації;
- 2) вид управлінської діяльності;



3) система внутрішніх комунікацій організації у сфері управління інформацією;

4) система аналізу та управління інформаційними потоками і ресурсами організації.

**45. Припускання мовних помилок, що виникають внаслідок неправильного вибору слів, слабкої аргументації – це бар'єр:**

- 1) першого враження;
- 2) неправильної настанови;
- 3) мови;
- 4) негативних емоцій.

**46. Бар'єри, що виникають внаслідок різних знань про предмет спілкування та його психологічних оцінок – це:**

- 1) психомоторні;
- 2) когнітивно-психологічні;
- 3) сенсорно-мовні.

**47. Формальні комунікації поділяють на такі види:**

- 1) зіркоподібні; діагональні;
- 2) вертикальні; горизонтальні;
- 3) внутрішні; зовнішні.

**48. Основна роль комунікацій:**

- 1) досягнення мети організації;
- 2) звернення;
- 3) досягти бажаного результату;
- 4) досягти бажаної поведінки як окремих осіб, так і колективу

**49. Види комунікацій:**

- 1) вхідна; вихідна;
- 2) інформативна і експресивна; соціально-ритуальна; несловесна;
- 3) офіційна; неофіційна;
- 4) переконуюча;
- 5) повідомлення; розмова; звернення; розуміння;
- 6) психологічна; абстрактна.

**50. Зазначте, на яких етапах процесу управління найбільш важливі характеристики інформації за обсягом, її науковою і технічною новизною:**

- 1) при оцінюванні ситуації;
- 2) при визначенні мети;
- 3) при розробці управлінських рішень;
- 4) при даванні команд.

## *Варіант 2*

**1. Бар'ри, що виникають внаслідок різних знань про предмет спілкування та його психологічних оцінок – це:**

- 1) психомоторні;
- 2) когнітивно-психологічні;
- 3) сенсорно-мовні.

**2. Формальні комунікації поділяють на такі види:**

- 1) зіркоподібні; діагональні;
- 2) вертикальні; горизонтальні;
- 3) внутрішні; зовнішні.

**3. Основна роль комунікацій:**

- 1) досягнення мети організації;
- 2) звернення;
- 3) досягти бажаного результату;
- 4) досягти бажаної поведінки як окремих осіб, так і колективу.

**4. Види комунікацій:**

- 1) вхідна; вихідна;
- 2) інформативна і експресивна; соціально-ритуальна; несловесна;
- 3) офіційна; неофіційна;
- 4) переконуюча;
- 5) повідомлення; розмова; звернення; розуміння;
- 6) психологічна; абстрактна.

**5. Зазначте, на яких етапах процесу управління найбільш важливі характеристики інформації за обсягом, її науковою і технічною новизною:**

- 1) при оцінюванні ситуації;
- 2) при визначенні мети;
- 3) при розробці управлінських рішень;
- 4) при даванні команд.

**6. Зазначте види інформаційної діяльності згідно з функціями інформаційних процесів:**

- 1) інформаційне обслуговування;
- 2) інформаційне забезпечення;
- 3) інформаційне повідомлення;
- 4) інформаційне консультування;
- 5) усі зазначені.

**7. Один із найпростіших і найдешевших способів виходу на ЗМІ:**

- 1) прес-реліз;
- 2) резюме;
- 3) рекомендаційний лист;

4) рекламацийний лист.

**8. Зазначте, в яких напрямках передається інформація неформальними каналами:**

- 1) тільки вертикально;
- 2) тільки горизонтально;
- 3) тільки вгору-вниз;
- 4) у всіх напрямках.

**9. Управління свідомістю та поведінкою людей в певних інтересах називають:**

- 1) маніпулюванням;
- 2) іміджем;
- 3) рекламуванням.

**10. Суб'єктом соціальної комунікації є:**

- 1) інформація;
- 2) документ;
- 3) особистість;
- 4) усе зазначене.

**11. Вид комунікацій, призначений для обміну думками в публічній формі (на зборах, засіданнях, конференціях) для з'ясування відносин учасників обговорення до загальних тез виступу:**

- 1) дебати;
- 2) торги;
- 3) диспут;
- 4) спір;
- 5) ділова розмова.

**12. Об'єктом комунікаційної діяльності є:**

- 1) індивід;
- 2) біологічна пам'ять;
- 3) психічна пам'ять;
- 4) соціальна пам'ять.

**13. Вид комунікацій, який передбачає управлінське спілкування людей на основі доказів та аргументів з метою пошуку істини шляхом всебічного співставлення різних думок:**

- 1) ділова розмова;
- 2) дискусія;
- 3) співбесіда;
- 4) диспут.

**14. Невпорядковане обговорення, де пріоритет віддається не порядку й організації, або жевільним ідеям:**

- 1) «мозкова атака»;
- 2) дебати;
- 3) «круглий стіл»;
- 4) полеміка.

**15. Поза, міміка, жести – це вид комунікацій:**

- 1) пізнавальний;
- 2) експресивний;
- 3) переконуючий;
- 4) несловесний;
- 5) офіційний;
- 6) неофіційний.

**16. Вплив на інших з метою зміни їх ставлення до чогось – який це вклад комунікацій:**

- 1) переконуючий;
- 2) офіційний;
- 3) неофіційний;
- 4) перекладний;
- 5) пізнавальний.

**17. Які існують форми комунікацій:**

- 1) усна; письмова;
- 2) візуальна; абсурдна;
- 3) горизонтальна; вертикальна;
- 4) пізнавальна; переконуюча;
- 5) офіційна; неофіційна;
- 6) психологічна; політична.

**18. Процес комунікацій – це:**

- 1) одностороннє передавання інформації;
- 2) передавання інформації із силою проявів почуттів, переживань;
- 3) обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей;
- 4) висловлювання захоплення;
- 5) інформація, яка безпосередньо передається в організацію.

**19. Спічрайтер – це:**

- 1) фахівець з ведення переговорів;
- 2) фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях;
- 3) спеціаліст з публічних виступів, написання промов;
- 4) спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ.

**20. Декодування – це:**

- 1) засіб передачі інформації;
- 2) перетворення ідей у символ;

- 3) сукупність символів;
- 4) перетворення символів у інформацію;
- 5) засіб передачі інформації безпосередньо від керівника до підлеглого;
- 6) правильної відповіді немає.

**21. Шум – це:**

- 1) будь-яка інформація, передбачена джерелом, вона створює помилки в передачі;
- 2) додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, що створює помилки в передачі;
- 3) додаткова інформація, непередбачена отримувачем, що створює помилки в передачі;
- 4) будь-який додатковий сигнал непередбачений джерелом інформації.

**22. Які є два основні канали інформаційного забезпечення керівників:**

- 1) офіційний і неофіційний;
- 2) письмовий та усний;
- 3) формалізований і стихійний;
- 4) письмовий та електронний.

**23. Форма ситуаційного контакту:**

- 1) повідомлення;
- 2) відгук;
- 3) розмова;
- 4) всі відповіді вірні.

**24. У процесі обміну інформацією виділяють такі елементи:**

- 1) відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, одержувач, відгук, зворотній зв'язок;
- 2) ділова розмова, бесіда, обговорення, спір, дискусія, полеміка, дебати, торги, переговори;
- 3) лінійні, кільцеві, багатозв'язні, зіркові, ієрархічні;
- 4) вербальні, невербальні, офіційні, неофіційні, горизонтальні, вертикальні.

**25. Види комунікацій (4 відповіді):**

- 1) вхідна;
- 2) вихідна;
- 3) інформативна і експресивна;
- 4) офіційна;
- 5) неофіційна;
- 6) переконуюча;
- 7) повідомлення;

- 8) розмова;
- 9) звернення;
- 10) розуміння;
- 11) соціально-ритуальна;
- 12) психологічна;
- 13) несловесна;
- 14) абстрактна.

**26. Як називаються комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:**

- 1) перешкоди під час сприйняття;
- 2) невербальні перешкоди;
- 3) поганий зворотній зв'язок;
- 4) семантичні перешкоди.

**27. Процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до взаємного розуміння -це:**

- 1) повідомлення;
- 2) комунікація;
- 3) бесіда;
- 4) розмова.

**28. У науці зміст поняття «комунікація» тлумачать як:**

- 1) взаємодію;
- 2) передачу соціальної інформації;
- 3) спілкування;
- 4) обмін інформацією;
- 5) усе зазначене.

**29. Стійка, спрощена думка стосовно окремих людей або ситуацій – це:**

- 1) помилка;
- 2) стереотип;
- 3) настанова свідлості;
- 4) усе зазначене.

**30. Бар'єри, що виникають внаслідок різниці навичок та вмінь вести спілкування в межах заданої форми:**

- 1) психомоторні;
- 2) психосоціальні;
- 3) сенсорно-мовні;
- 4) семантичні.

**31. Комунікація як процес передбачає наявність:**

- 1) двох учасників;

- 2) трьох учасників;
- 3) чотирьох учасників;
- 4) зворотного зв'язку;
- 5) усього зазначеного.

**32. Учасниками комунікаційного процесу є:**

- 1) передавач;
- 2) канал;
- 3) повідомлення;
- 4) символи.

**33. Прес-секретар – це:**

- 1) фахівець з ведення переговорів;
- 2) фахівець з налагодження комунікацій в кризових ситуаціях;
- 3) спеціаліст з публічних виступів, написання промов;
- 4) спеціаліст, що пропонує інформацію залежно від запитів ЗМІ.

**34. При комунікації має бути присутній:**

- 1) матеріальний об'єкт;
- 2) об'єкт нематеріального характеру;
- 3) обидва об'єкти.

**35. Об'єктом комунікації матеріального характеру є:**

- 1) поштовий лист;
- 2) подарунок;
- 3) жест;
- 4) мова.

**36. Позиція, яка ґрунтується на ставленні до проблеми, а не на ставленні до опонента:**

- 1) принциповість за формою;
- 2) цілеспрямована взаємодія суб'єктів;
- 3) формальна принциповість;
- 4) принциповість по суті.

**37. Настанова свідомості – це:**

- 1) ставлення однієї людини до іншої;
- 2) ставлення людини до оточення, яке ґрунтується на всьому її життєвому досвіді;
- 3) труднощі між особових відносин.
- 4) усе зазначене.

**38. Повідомлення погано сформульоване і викладене – це одна з помилок, що виникає в комунікації та відноситься до групи помилок:**

- 1) відправлення повідомлення;
- 2) особисті настанови;

- 3) одержання повідомлення;
- 4) колективна дія.

**39. Складова процесу комунікації, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні:**

- 1) комунікативна;
- 2) інтерактивна;
- 3) перцептивна.

**40. Комунікаційний канал – це:**

- 1) спеціальний вид комунікаційної діяльності;
- 2) засіб цілеспрямованого передавання інформації;
- 3) матеріальний носій інформації;
- 4) джерело, що містить первинну інформацію.

**41. Змістові офіційні повідомлення можуть передаватися таким комунікаційним каналом:**

- 1) вербальним;
- 2) неформальним;
- 3) невербальним;
- 4) загальним.

**42. Вербальний канал комунікації ґрунтується:**

- 1) на засобах комунікації;
- 2) рівні підсвідомості;
- 3) мовних здібностях людини;
- 4) усьому зазначеному.

**43. Вербальний канал комунікації реалізується через:**

- 1) міміку;
- 2) передавання мовних повідомлень;
- 3) рухи;
- 4) сміх, посмішку, плач.

**44. Невербальний канал комунікації ґрунтується на використанні:**

- 1) міміки;
- 2) повідомлень у письмовій формі;
- 3) повідомлень в усній формі;
- 4) усього зазначеного.

**45. Для передавання мовних повідомлень людина має володіти:**

- 1) природною мовою;
- 2) іноземною мовою;
- 3) штучною мовою;
- 4) мовною здібністю.

**46. Тип особистості, яка має постійно підвищений настрій («дуже**



**жвава» людина):**

- 1) циклоїдний;
- 2) гіпертимний;
- 3) педантичний;
- 4) екзальтований.

**47. Залежно від напрямку руху інформації комунікації бувають:**

- 1) вертикальні; горизонтальні;
- 2) формальні; неформальні;
- 3) усні; письмові;
- 4) офіційні; неофіційні.

**48. Одиницею виміру кількості інформації є:**

- 1) слово;
- 2) буква;
- 3) двоїчна одиниця;
- 4) електричний сигнал.

**49. Комунікаційний менеджмент – це:**

- 1) концепція організації інформаційної діяльності в організації;
- 2) вид управлінської діяльності;
- 3) система внутрішніх комунікацій організації у сфері управління інформацією;
- 4) система аналізу та управління інформаційними потоками і ресурсами організації.

**50. Припускання мовних помилок, що виникають внаслідок неправильного вибору слів, слабкої аргументації – це бар'єр:**

- 1) першого враження;
- 2) неправильної настанови;
- 3) мови;
- 4) негативних емоцій.

## 6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Розподіл балів за окремими елементами змістових модулів та методи поточного контролю успішності навчальної роботи студентів  
(форма підсумкового контролю – екзамен)

№ змістового модуля	Елементи змістового модуля	Кількість балів		Поточний контроль навчальної роботи студентів	
		міні-мальна	макси-мальна	методи контролю	тиждень семестру
<b>Змістовний модуль 1.</b>					
<b>Теоретичні основи комунікативного менеджменту</b>					
<b>1.</b>	<b>Лекційний курс ( 7 тем лекцій)</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>Письмова модульна робота</b>	<b>1-7</b>
	<b>Практичне заняття 1.</b> Поняття комунікативного менеджменту	7	12	Опитування, обговорення	1
	<b>Практичне заняття 2.</b> Гнучкість у побудові комунікацій	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	2
	<b>Практичне заняття 3.</b> Процеси та види комунікацій	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	3
	<b>Практичне заняття 4.</b> Комунікативні стратегії	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	4
	<b>Практичне заняття 5.</b> Інформаційне суспільство. Комунікації та ЗМІ	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	5
	<b>Практичне заняття 6.</b> Комунікативний менеджмент та бізнес-комунікації	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	6
	<b>Практичне заняття 7.</b> Ефективність комунікативного менеджменту	7	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання	7
	<b>Всього балів по змістовному модулю 1</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		
<b>Змістовний модуль 2.</b>					
<b>Технології комунікативного менеджменту</b>					
<b>2.</b>	<b>Лекційний курс (8 тем лекцій)</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>Письмова модульна робота</b>	<b>8-15</b>
	<b>Практичне заняття 8.</b> Вербальна та невербальна комунікація	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	8
	<b>Практичне заняття 9.</b> Індивідуальні особливості міжособистісного спілкування	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	9

<b>Практичне заняття 10.</b> Основи ораторського мистецтва	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	10
<b>Практичне заняття 11.</b> Конфлікт у комунікації. Результативний конфлікт	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	11
<b>Практичне заняття 12.</b> Комунікативна культура	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	12
<b>Практичне заняття 13.</b> Принципи ділового спілкування	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	13
<b>Практичне заняття 14.</b> Письмові комунікації. Ділові листи	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	14
<b>Практичне заняття 15.</b> Ділові зустрічі та переговори	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення, практичних задач, тестування	15
<b>Всього балів по змістовному модулю 2</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		
<b>Рейтинг студента з навчальної дисципліни</b>	<b>42</b>	<b>70</b>		
<b>Екзамен</b>	<b>18</b>	<b>30</b>		
<b>Загальна кількість балів</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		

#### Розподіл балів, які отримують студент

Поточний контроль				Рейтинг з навчальної роботи $R_{НР}$	Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Змістовий модуль 3	Змістовий модуль 4					
0-100	0-100	0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

**Примітки.** Відповідно до Положення про кредитно-модульну систему навчання в НУБіП України, затвердженого ректором університету 27.02.2019 р. та до Положення про екзамен та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України, затвердженого ректором університету 27.12.2019 р. рейтинг студента з навчальної роботи  $R_{НР}$  стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0.7 \times (R_{ЗМ}^1 \times K_{ЗМ}^1 + \dots + R_{ЗМ}^n \times K_{ЗМ}^n)}{K_{дис}} + R_{др} - R_{штр},$$

де  $R_{\text{ЗМ}}^{(1)}$ ,  $R_{\text{ЗМ}}^n$  – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K_{\text{ЗМ}}^{(1)}$ ,  $K_{\text{ЗМ}}^n$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{\text{ДИС}} = K_{\text{ЗМ}}^{(1)} + \dots + K_{\text{ЗМ}}^n$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{\text{ДР}}$  – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{\text{ШТР}}$  – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти  $K_{\text{ЗМ}}^{(1)} = \dots = K_{\text{ЗМ}}^n$ . Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{\text{НР}} = \frac{0.7 \times (R_{\text{ЗМ}}^1 + \dots + R_{\text{ЗМ}}^n)}{n} + R_{\text{ДР}} - R_{\text{ШТР}}$$

**Рейтинг з додаткової роботи**  $R_{\text{ДР}}$  додається до  $R_{\text{НР}}$  і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

**Рейтинг штрафний**  $R_{\text{ШТР}}$  не перевищує 5 балів і віднімається від  $R_{\text{НР}}$ . Він визначається лектором і вводить рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

### Шкала оцінювання знань студентів

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання екзаменів заліків	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно	не зараховано

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### – основна:

1. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. Посібник. Харків, 2013. 53 с.
2. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник, 2017. 312 с.
3. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
4. Жук О. М., Тиха Л. Ю. Професійні комунікації: Навчальний посібник «Ділове спілкування». Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.

### – допоміжна:

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2015. 438 с.
2. Лукашевич М.П., Шандор Ф.Ф. Соціологія масової комунікації: підручник, 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: Знання, 2015. 367с.
3. Химиця Н.О., Морушко О.О. Ділова комунікація: навч. посіб. Львів: ЛП, 2016. 208 с.
4. Холод О.М. Комунікаційні технології. Підручник.К.: «Центр учбової літератури». 2013. 211 с.

### Інтернет-ресурси:

1. Вербальна комунікація : вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація)
2. 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)
3. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент. URL:[http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ**  
**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**до практичних занять**  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 24 «Сфера обслуговування»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»  
денної форми навчання

**Автор - упорядник:**  
**МОСКВІЧОВА О.С.**

Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму  
НУБіП України  
Адреса: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 11,  
Навчальний корпус №10,  
каб. 216Тел.: (044) 527-80-61

Видання друкується в авторській редакції.  
Підписано до друку 24.10.2022  
Формат 60 84 1/16.1  
Ум. друк. арк. 3,9 Обл.-вид. арк. 4  
Видавничий центр НУБіП України  
03041 м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15



