



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

# БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ практикум





УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

# БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

---

ПРАКТИКУМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За загальною редакцією  
Г.Я. МИТРОФАНОВОЇ, доктора економічних наук, доцента;  
Ю.Є. ПЕТРУНІ, доктора економічних наук, професора*

Електронне видання

Дніпро  
2020

УДК 658.5:159.923.2:33.01  
Б 59

Затверджено до друку за рекомендацією  
вченої ради Університету імені Альфреда Нобеля  
(протокол № 8 від 19 грудня 2019 р.)

**Автори:**

**Ю.Є. Петруня**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів (теми 1–4);

**В.Ю. Петруня**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів (теми 1–4);

**Г.Я. Митрофанова**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля (теми 5–6);

**В.Є. Момот**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля (теми 7–8);

**О.М. Литвиненко**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля (теми 7–8);

**О.А. Євтушенко**, кандидат економічних наук, доцент кафедри інноваційного менеджменту та міжнародної логістики Університету імені Альфреда Нобеля (теми 9–10).

**Рецензенти:**

**О.Ф. Івашина**, доктор економічних наук, професор;

**Т.М. Болгар**, доктор економічних наук, професор.

Б 59 Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум: навчальний посібник [Електронне видання] / Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня, Г.Я. Митрофанова та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук Г.Я. Митрофанової, д-ра екон. наук Ю.Є. Петруні. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – 62 с.

ISBN 978-966-434-486-6

Навчальний посібник «Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум» спрямований на формування навичок з усних та письмових комунікацій, ідентифікації невербальних засобів комунікації, управління бізнес-комунікаціями.

Навчальний посібник побудований відповідно до програми навчальної дисципліни «Бізнес-комунікації в менеджменті» та складається з 10 тем, а також містить питання, що розкривають зміст дисципліни, тести та питання для обговорення.

Призначений для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», викладачів, а також тих, хто удосконалює свої знання і навички з управління та ділового спілкування.

УДК 658.5:159.923.2:33.01

- © Ю.Є. Петруня, В.Ю. Петруня,  
Г.Я. Митрофанова, В.Є. Момот,  
О.М. Литвиненко, О.А. Євтушенко, 2020  
© Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2020

ISBN 978-966-434-486-6

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>Тема 1.</b> Роль комунікацій у менеджменті та бізнесі .....	5
<b>Тема 2.</b> Базові елементи комунікаційного процесу .....	10
<b>Тема 3.</b> Типологія бізнес-комунікацій .....	16
<b>Тема 4.</b> Усні та письмові комунікації.....	21
<b>Тема 5.</b> Невербальні комунікації в бізнесі.....	27
<b>Тема 6.</b> Ролі учасників комунікацій .....	32
<b>Тема 7.</b> Бар'єри в бізнес-комунікаціях.....	39
<b>Тема 8.</b> Процеси слухання в бізнес-комунікаціях.....	44
<b>Тема 9.</b> Ефективні ділові комунікації.....	49
<b>Тема 10.</b> Конфліктні ситуації в комунікаціях.....	55
<b>Література</b> .....	61

## ВСТУП

У сучасному світі вдалі комунікації – запорука успіху компанії. Внутрішні комунікації дозволяють ефективно управляти командою, запобігати конфліктним ситуаціям або успішно їх вирішувати. Завдяки зовнішнім комунікаціям відбуваються інформування споживачів про товар чи послугу, перемовини з контрагентами, формування іміджу компанії, взаємовідносини з усіма категоріями зовнішніх стейкхолдерів. Вміння комунікувати є однією з найвагоміших soft-skills, необхідних в будь-яких напрямках професійної діяльності. Тому опанування практичними навичками щодо комунікацій, вирішення конфліктів є важливими та затребуваними для майбутніх менеджерів.

Навчальний посібник побудований відповідно до програми навчальної дисципліни «Бізнес-комунікації в менеджменті» для спеціальності «Менеджмент» та розкриває зміст дисципліни.

Навчальний посібник складається з 10 тем. Кожна тема містить питання, що розкривають її зміст, тести та питання для обговорення.

Структура навчального посібника спрямована на організацію ефективної діяльності студентів і викладачів з вивчення дисципліни «Бізнес-комунікації в менеджменті» як на аудиторних заняттях, так і за дистанційної форми навчання.

Призначений для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», викладачів, а також тих, хто удосконалює свої знання і навички з управління та ділового спілкування.

## ТЕМА 1. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА БІЗНЕСІ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Поняття комунікації.
2. Функції комунікацій.
3. Управлінська діяльність та комунікації.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та для взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.
2. Збудження чи зміна характеру емоційних переживань, що відбувається під впливом комунікаційного процесу.
3. Організація взаємодії між людьми, що відбувається під впливом комунікаційного процесу.
4. Методи та засоби підготовки, накопичення, обробки, передавання та використання інформації, створення відповідних інформаційно-комунікативних систем.
5. Спосіб передавання інформації від одного джерела до іншого.
6. Процес установлення та розвитку контактів між людьми.

### *Терміни і поняття:*

- а) фізичний аспект комунікації;
- б) технології комунікації;
- в) інтерактивна функція комунікації;
- г) експресивна функція комунікації;
- д) комунікації в менеджменті.
- е) соціальний аспект комунікації.

**Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

*1. Комунікація зазвичай розглядається як:*

- а) акт з'ясування намірів комунікантів;
- б) процес обміну інформацією;
- в) сучасний діджитал-процес;
- г) система взаємозв'язків;
- д) немає правильної відповіді.

2. *Прийнято виділяти такі аспекти комунікаційного процесу:*

- а) фізичний;
- б) соціальний;
- в) змішаний;
- г) комбінований;
- д) правильні відповіді а) та б);
- е) правильні відповіді а), б) та в).

3. *До основних підходів до трактування поняття «комунікація» належать:*

- а) лінгвістичний, психологічний, соціальний, технологічний;
- б) лінгвістичний, філософський, технологічний, економіко-управлінський;
- в) лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економіко-управлінський;
- г) лінгвістичний, психологічний, світоглядний, бізнес-управлінський.

4. *Технології комунікації – це:*

а) методи та засоби підготовки, накопичення, обробки, передавання та використання інформації, створення відповідних інформаційно-комунікативних систем;

б) технологічні способи передавання інформації від відправника та одержувача;

в) система сучасних технічних засобів, що в сукупності формують інформаційно-комунікативну систему в певній організації;

г) сукупність суб'єктів комунікаційного процесу, які використовують певні технології передавання інформаційних повідомлень.

5. *До функцій комунікацій належать:*

- а) пізнавальна, спонукальна, рецептивна, мотиваційна;
- б) дослідницька, інформативна, інтерактивна, експресивна;
- в) інформативна, інтерактивна, рецептивна, експресивна;
- г) інтерактивна, спонукальна, контрольна, методична.

6. *Комунікаційний процес організації може мати:*

- а) зовнішню спрямованість;
- б) внутрішню спрямованість;
- в) зовнішню та внутрішню спрямованість;
- г) зовнішню, внутрішню та глобальну спрямованість.

7. *Маркетингові комунікації належать до:*

- а) зовнішніх комунікацій організації;
- б) внутрішніх комунікацій організації;
- в) ринково-конкурентних комунікацій організації;
- г) немає правильної відповіді.

8. *До особливостей змісту управлінської праці не належать:*

- а) нетиповість дій;
- б) виконання певних ролей;
- в) виконання певного набору специфічних функцій;
- г) підтримання стабільного трудового ритму;
- д) немає правильної відповіді.

9. *Збудження чи зміна характеру емоційних переживань – це сутність такої функції комунікації, як:*

- а) методична;
- б) експресивна;
- в) інформаційна;
- г) перцептивна;
- д) конфліктологічна.

10. *Формування сприйняття партнерами один одного, формування образу соціального об'єкта – це сутність такої функції комунікації, як:*

- а) експресивна;
- б) інформаційна;
- в) перцептивна;
- г) конфліктологічна;
- д) методична.

11. *Організація взаємодії між людьми – це сутність такої функції комунікації, як:*

- а) інформаційна;
- б) експресивна;
- в) спонукальна;
- г) конфліктологічна;
- д) методична.

12. *Спосіб передавання інформації від одного джерела до іншого – це:*

- а) маркетинговий аспект комунікації;
- б) фізичний (технічний) аспект комунікації;
- в) соціальний аспект комунікації;



- г) зовнішній аспект комунікації;
- д) внутрішній аспект комунікації.

*13. Процес встановлення та розвитку контактів між людьми – це:*

- а) фізичний (технічний) аспект комунікації;
- б) соціальний аспект комунікації;
- в) маркетинговий аспект комунікації;
- г) зовнішній аспект комунікації;
- д) внутрішній аспект комунікації.

*14. Методи та засоби підготовки, накопичення, обробки, передавання та використання інформації, створення відповідних інформаційно-комунікативних систем – це:*

- а) технології комунікації;
- б) канали комунікації;
- в) набір комунікаційних інструментів;
- г) суб'єкти комунікаційного процесу;
- д) немає правильної відповіді.

*15. Відповідно до якого підходу комунікація – це обмін інформацією між людьми для формування та розвитку ділових відносин?*

- а) лінгвістичного;
- б) психологічного;
- в) соціального;
- г) економіко-управлінського.

*16. Відповідно до якого підходу комунікація – це процес передавання інформації з використанням слів, літер, символів та аналогічних засобів?*

- а) економіко-управлінського;
- б) лінгвістичного;
- в) інтерактивного;
- г) соціального.

*17. До поєднувальних процесів у менеджменті не належить:*

- а) прийняття управлінських рішень;
- б) комунікації;
- в) прийняття управлінських рішень та комунікації;
- г) досвід та кваліфікація управлінців.

18. Обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та для взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища – це:

- а) внутрішні комунікації;
- б) комунікації у менеджменті;
- в) маркетингові комунікації;
- г) комунікаційні технології.

19. Поєднувальні процеси в менеджменті забезпечують:

- а) зв'язок між функціями менеджменту;
- б) зв'язок з внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- в) зв'язок із зовнішнім середовищем;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильні відповіді а) та б).

20. До типових функцій менеджерів у межах інформаційних потоків не належать:

- а) отримання повідомлень;
- б) обробка повідомлень;
- в) збереження повідомлень;
- г) передавання повідомлень;
- д) немає правильної відповіді.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Які ви можете навести підходи до трактування поняття «комунікація»? У чому полягають особливості трактування поняття «комунікація» в економіко-управлінському сенсі?

2. Якою може бути спрямованість комунікаційного процесу, якщо розглядати бізнес-організацію? Як можуть розрізнятися цілі комунікаційного процесу залежно від його спрямованості?

3. Які ролі виконує людина, яка займається управлінською працею? Які з цих ролей найближче пов'язані з комунікаційним процесом?

4. Що може бути віднесено до типових функцій менеджера в межах інформаційних процесів, що відбуваються?

5. Спробуйте визначити можливі «комунікаційні спеціалізації» менеджерів у сучасних бізнес-організаціях.

## ТЕМА 2. БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Комунікатійний процес у менеджменті: сутність та цілі.
2. Основні елементи комунікатійного процесу.
3. Основні етапи комунікатійного процесу.
4. Зворотний зв'язок.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Обмін інформацією, що створюється для координації діяльності всередині організації та для взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

2. набір перешкод, які можуть виникати в комунікатійному процесі організації.

3. Засіб, за допомогою якого інформація спрямовується від відправника до одержувача.

4. Комунікатії, які формуються організацією для взаємодії зі споживачами та іншими суб'єктами ринку, державними та місцевими інституціями тощо.

5. Надання повідомленню певної зручної для передавання, опрацювання та зберігання форми.

6. Комунікатії, які формуються в межах визначеної організаційної структури – як формального, так і неформального характеру.

7. Перетворення одержаного повідомлення у форму, прийнятну для його одержувача.

### *Терміни і поняття:*

- а) шум;
- б) кодування;
- в) канал;
- г) комунікатії в менеджменті;
- д) внутрішні комунікатії;
- е) декодування;
- є) зовнішні комунікатії.

## **Вправа 2. Знайдіть правильну відповідь.**

*1. До цілей комунікаційного процесу в менеджменті не належить:*

а) забезпечення взаємодії між членами організації, передавання інформації;

б) доведення до підлеглих завдань;

в) отримання зворотних сигналів;

г) забезпечення взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

д) немає правильної відповіді.

*2. Особа, яка збирає інформацію, генерує ідеї та передає інформацію:*

а) кодувальник;

б) аналітик;

в) відправник;

г) менеджер з внутрішніх комунікацій;

д) спеціаліст ІТ.

*3. Інформація, що закодована за допомогою слів, – це:*

а) повідомлення;

б) інформація для службового використання;

в) інформація, що спрямовується виключно менеджерам;

г) відкрита інформація.

*4. Засіб, за допомогою якого інформація спрямовується від відправника до одержувача, – це:*

а) ІТ-система;

б) діджитал-система;

в) онлайн-система;

г) канал;

д) вербальне та невербальне передавання.

*5. Особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує, – це:*

а) одержувач;

б) дешифратор;

в) ІТ-спеціаліст;

г) немає правильної відповіді.

*6. До інструментів кодування повідомлення належать:*

а) символи, діджитал-системи, поза, вираз обличчя;

б) слова, інтонація, жести, міміка;

в) вербальні символи, зокрема слова;

г) вербальні та невербальні символи, технічні засоби.

7. До комунікаційних каналів у комунікаційному процесі менеджера належать:

- а) мовлення, папір, електронне повідомлення;
- б) жести, мовлення, папір, діджитал;
- в) міміка, жести, мовлення, папір, діджитал;
- г) мовлення, папір, символи, діджитал.

8. Назва процесу, в результаті якого ідея трансформується в повідомлення:

- а) вибір каналу;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) немає правильної відповіді.

9. Перетворення символів відправника на текст для одержувача називається:

- а) вибором каналу;
- б) кодуванням;
- в) декодуванням;
- г) немає правильної відповіді.

10. Основою менеджменту як процесу, що забезпечує виконання людьми певних дій, є:

- а) комунікаційні канали;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) немає правильної відповіді.

11. Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, має назву:

- а) комунікаційні канали;
- б) комунікаційна мережа;
- в) комунікаційний процес;
- г) немає правильної відповіді.

12. Особа, яка генерує повідомлення, – це:

- а) одержувач;
- б) відправник;
- в) посередник;
- г) представник каналу інформації.

13. Інформація, що закодована певним чином за допомогою символів, має назву:

- а) пароль-код;
- б) повідомлення;
- в) шифр;
- г) реклама;
- д) немає правильної відповіді.

14. Розробка ідеї, кодування, вибір каналу, передавання і декодування – це:

- а) основні елементи комунікаційного процесу;
- б) компоненти стратегії комунікаційного процесу;
- в) маркетингова інформаційна система організації;
- г) основні суб'єкти комунікаційного процесу;
- д) немає правильної відповіді.

15. Декодування інформаційного повідомлення – це:

- а) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім відправником;
- б) інтерпретація маркетингового повідомлення його безпосереднім замовником;
- в) узгоджена інтерпретація маркетингового повідомлення його відправником та замовником;
- г) процес перетворення комунікаційних символів як складових повідомлення на певну думку;
- д) відмова від кодування інформаційного повідомлення його безпосереднім ініціатором.

16. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі є:

- а) побічним елементом, який не цікавий для відправника повідомлення;
- б) перешкодою в комунікаційному процесі, що пов'язана з неможливістю абсолютно точного донесення до одержувача повідомлення основної його ідеї;
- в) безпосереднім наслідком неправильного кодування повідомлень;
- г) реакцією державних контролюючих органів на певні порушення з боку суб'єктів маркетингової діяльності;
- д) немає правильної відповіді.

17. Реакція одержувача, що показує його ставлення до отриманого повідомлення, має назву:

- а) комунікаційний шум;
- б) комунікаційні перешкоди;
- в) зворотний зв'язок;
- г) комунікаційні емоції.

18. Все, що викривляє зміст під час обміну інформацією, називається:

- а) вербальними перепонами;
- б) шумом;
- в) зворотним зв'язком;
- г) інтернет-ботом.

19. Виникнення ідеї є одним з етапів комунікаційного процесу в менеджменті. Цей етап включає:

- а) формування та оцінку ідеї повідомлення, визначення цільової аудиторії;
- б) формування ідеї, визначення комунікаційних каналів передавання інформації;
- в) формування ідеї та вибір способу кодування повідомлення;
- г) оцінку ідеї повідомлення, визначення каналів та способів кодування повідомлення.

20. Шум у комунікаційному процесі – це:

- а) будь-яке втручання (дії) в процес комунікації, що викривляє зміст повідомлення;
- б) проблеми технічного характеру, що знижують швидкість передавання повідомлення;
- в) неправильно вибраний канал передавання повідомлення;
- г) виключно технічні пошкодження в процесі передавання інформації.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Якими є найпоширеніші елементи кодування, що використовуються в сучасному управлінському процесі?

2. Проаналізуйте переваги та недоліки різних форм кодування інформаційних повідомлень у менеджменті.

3. Проаналізуйте переваги та недоліки різних інформаційних каналів, які використовуються в сучасному управлінському процесі.

4. Проаналізуйте різні види можливого шуму в управлінському комунікаційному процесі. Якими можуть бути причини їх появи й що можуть зробити менеджери для запобігання їм?

5. На довільно взятому прикладі проаналізуйте роботу менеджера щодо правильного вибору каналу передавання повідомлення.



### ТЕМА 3. ТИПОЛОГІЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

#### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Міжрівневі комунікації в менеджменті.
2. Міжособистісні комунікації в менеджменті.
3. Формальні та неформальні комунікації.
4. Зовнішньоорганізаційні комунікації.
5. Ринок комунікаційних послуг.

#### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Обмін інформацією між керівником і підлеглим, який має субординаційний характер.
2. Обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації.
3. Обмін інформацією між окремими особами.
4. Комунікації, які за своїм напрямом та змістом відображають рух інформації від керівників до підлеглих.
5. Комунікації, які організують поза межами офіційних каналів.
6. Комунікації, які за своїм напрямом та змістом відображають зворотний зв'язок.
7. Комунікації, які організують за офіційними каналами, а їх зміст і форма визначаються керівництвом.

#### *Терміни і поняття:*

- а) вертикальні комунікації;
- б) міжособистісні комунікації;
- в) формальні комунікації;
- г) вертикальні низхідні комунікації;
- д) горизонтальні комунікації;
- е) неформальні комунікації;
- є) висхідні вертикальні комунікації.

#### **Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

1. Комунікації, передбачені організаційною структурою, мають назву:

- а) вербальні комунікації;
- б) неформальні комунікації;

- в) формальні комунікації;
- г) немає правильної відповіді.

2. *Комунікації, не заплановані організаційною структурою, що передаються за допомогою не запланованих керівництвом способів, мають назву:*

- а) неverbальні;
- б) неформальні;
- в) формальні;
- г) немає правильної відповіді.

3. *Комунікації, що передаються згори-вниз та знизу-вгору і допомагають пов'язувати різні рівні організації та координувати їхню діяльність, називаються:*

- а) інтегрованими;
- б) горизонтальними;
- в) вертикальними;
- г) формальними.

4. *Комунікації, що здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії, називаються:*

- а) деінтегрованими;
- б) горизонтальними;
- в) інтегрованими;
- г) неформальними.

5. *Процес, у результаті якого ідея менеджера перетворюється на повідомлення підлеглому – це:*

- а) шифрування;
- б) декодування;
- в) кодування;
- г) відтворення.

6. *Внутрішній комунікаційний процес поділяється на:*

- а) інтегрований та деінтегрований;
- б) корпоративний та міжкорпоративний;
- в) міжрівневий та міжособистісний;
- г) технологічний та малотехнологічний.

7. *Комунікаційний процес «керівник – підлеглий» є різновидом:*

- а) міжрівневого комунікаційного процесу;

- б) міжкорпоративного комунікаційного процесу;
- в) міжособистісного комунікаційного процесу;
- г) горизонтального комунікаційного процесу.

8. До перешкод у міжособистісному комунікаційному процесі не належить:

- а) різниця в компетенції;
- б) семантичні бар'єри;
- в) поганий зворотний зв'язок;
- г) невміння слухати;
- д) немає правильної відповіді.

9. До міжрівневих комунікацій не належать:

- а) вертикальні висхідні;
- б) вертикальні низхідні;
- в) горизонтальні;
- г) зворотні.

10. Міжособистісні комунікації – це:

- а) обмін інформацією між окремими людьми;
- б) обмін інформацією між менеджером та підлеглим;
- в) обмін інформацією між звичайними співробітниками;
- г) передавання інформації особистого характеру.

11. До форм міжособистісних комунікацій менеджера належать:

- а) менеджер – підлеглий;
- б) менеджер – група;
- в) менеджер – підрозділ;
- г) менеджер – підлеглий; менеджер – підрозділ;
- д) правильні відповіді а), б) та в).

12. До перешкод у міжособистісних комунікаціях належать:

- а) різниця в компетенціях;
- б) невміння слухати;
- в) семантичні бар'єри;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильні відповіді б) та в).

13. До особливостей формальних комунікацій не належать:

- а) забезпечення руху інформації між ієрархічними частинами;
- б) обумовленість організаційною структурою;

- в) здатність створювати інформаційне перевантаження менеджера;
- г) поява шуму в комунікаційному процесі;
- д) немає правильної відповіді.

*14. До особливостей неформальних комунікацій не належать:*

- а) ігнорування значення посади;
- б) інтерпретація офіційної інформації;
- в) наявність чуток;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) немає правильної відповіді.

*15. Неформальні комунікації можуть виконувати роль:*

- а) зв'язкової ланки між вертикальними підрозділами організації;
- б) психологічного розвантаження співробітників;
- в) фактора зменшення інформаційного навантаження менеджерів;
- г) більш швидкого розвитку ІТ-технологій в організації.

*16. Обмін інформацією між рівними за статусом частинами або членами організації – це:*

- а) діагональні комунікації.
- б) горизонтальні комунікації;
- в) вертикальні комунікації;
- г) висхідні комунікації;
- д) неформальні комунікації;

*17. Обмін інформацією між керівником і підлеглими, що має субординаційний характер, – це:*

- а) горизонтальні комунікації;
- б) вертикальні комунікації;
- в) висхідні комунікації;
- г) неформальні комунікації;
- д) діагональні комунікації.

*18. До особливостей горизонтальних комунікацій належить:*

- а) демократичність;
- б) ієрархічність;
- в) централізація;
- г) креативність;
- д) немає правильної відповіді.

19. До форм міжособистісних комунікацій менеджера належать:

- а) керівник – підлеглий;
- б) керівник – група;
- в) керівник – підрозділ;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) немає правильної відповіді.

20. Маркетингові комунікації належать до:

- а) зовнішніх комунікацій;
- б) внутрішніх комунікацій;
- в) зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- г) вертикальних комунікацій;
- д) горизонтальних комунікацій.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. З якою метою організується внутрішній комунікаційний процес? Які можна визначити напрями організації (побудови) внутрішнього комунікаційного процесу,

2. Проаналізуйте можливі напрями та форми внутрішнього горизонтального комунікаційного процесу. Які потрібні умови для того, щоб внутрішній горизонтальний комунікаційний процес був достатньо ефективним?

3. Якими є особливості внутрішніх вертикальних комунікацій? Які умови необхідні для забезпечення їх ефективності?

4. З яких компонентів може складатися комунікаційний процес між керівником та підлеглим, керівником та робочою групою? На які основні моменти доцільно звертати увагу менеджеру при побудові міжособистісного комунікаційного процесу?

5. Доберіть та проаналізуйте приклади неформальних комунікацій. Проаналізуйте їх можливі позитивні та негативні аспекти для організації. Яке має бути ставлення менеджера до неформального комунікаційного процесу?

## ТЕМА 4. УСНІ ТА ПИСЬМОВІ КОМУНІКАЦІЇ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Усні комунікації в менеджменті.
2. Ділова нарада.
3. Ділові переговори.
4. Публічний виступ.
5. Письмові комунікації в менеджменті.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Обмін інформацією шляхом повідомлень, зашифрованих у словах.
2. Спілкування за допомогою усного мовлення.
3. Метод управління, що передбачає обмін інформацією та досвідом на основі колективних знань, а також вироблення та ухвалення рішень, які доводяться до виконання.
4. Зустрічі і наради представників різних організацій щодо розгляду ділових питань.
5. Прийоми ведення переговорів, які можуть використовуватися незалежно від того, в якій саме фазі вони перебувають.
6. Передавання інформації на паперових чи інших носіях (зокрема цифрових).
7. Прийоми ведення переговорів, що належать до окремих етапів ведення переговорів.

### *Терміни і поняття:*

- а) ділова нарада;
- б) вербальні комунікації;
- в) письмові комунікації;
- г) універсальні тактичні прийоми ведення переговорів;
- д) усні комунікації;
- е) ділові переговори;
- є) стадійні тактичні прийоми ведення переговорів.

**Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

1. Якщо керівник покаже підлеглому рукою на двері, то це:
- а) вербальна комунікація;

- б) невербальна комунікація;
- в) паравербальна комунікація;
- г) неформальна комунікація.

2. *Словесний компонент будь-якого людського повідомлення має назву:*

- а) паравербальний комунікаційний елемент;
- б) вербальний комунікаційний елемент;
- в) невербальний комунікаційний елемент;
- г) неформальний комунікаційний елемент.

3. *Кодування інформаційного повідомлення вербальним способом – це:*

- а) система або окремі елементи захисту найбільш важливої інформації від посягань конкурентів;
- б) система штрих-кодів, що використовується компанією, виходячи з певних нормативних установ держави;
- в) процес перетворення комунікаційної ідеї відправника в певний набір комунікаційних символів;
- г) використання виключно вербальних символів для інформаційної взаємодії із суб'єктами ринку;
- д) немає правильної відповіді.

4. *Кодування інформаційного повідомлення за допомогою невербальних символів означає використання:*

- а) певного рисунка з привабливою кольоровою гамою;
- б) слів як певного набору комунікаційних символів;
- в) рисунків, слів та інших національних символів;
- г) рисунків, слів, фотографій, відеороликів та інших зрозумілих для сприйняття символів;
- д) немає правильної відповіді.

5. *До переваг усних комунікацій у менеджменті належать:*

- а) економія часу, негайний зворотний зв'язок, кращі можливості для знаходження порозуміння;
- б) економія часу, конструктивний зворотний зв'язок, кращі можливості для знаходження порозуміння;
- в) можливість комбінування горизонтальних та вертикальних комунікацій, негайний зворотний зв'язок;
- г) більше шансів на знаходження порозуміння, конструктивний зворотний зв'язок;

*6. До недоліків усних комунікацій у менеджменті належать:*

- а) суттєві проблеми зі збереженням інформації, виникнення бар'єра через фактор сприйняття, обмежений час на формування зворотної реакції;
- б) збільшення часу на пошук місця збереження інформації, виникнення бар'єра через фактор сприйняття;
- в) виникнення бар'єра через сприйняття інтонації та пози, повільне формування зворотної реакції;
- г) збільшення часу на декодування, виникнення бар'єра через невміння слухати, обмежений час на формування зворотної реакції;

*7. До видів ділової наради не належать:*

- а) проблемна нарада;
- б) інструктивна нарада;
- в) оперативна нарада;
- г) нарада без збирання учасників;
- д) немає правильної відповіді.

*8. Підготовка наради менеджером має починатися з:*

- а) визначення мети;
- б) визначення часу та місця проведення;
- в) постановки проблеми;
- г) направлення інформації про нараду учасникам.

*9. Підготовка приміщення для проведення наради – це:*

- а) перше питання в процесі її підготовки;
- б) останнє питання в процесі її підготовки;
- в) питання, яким менеджеру взагалі не потрібно займатися;
- г) питання, яке має розглядатися до того, як менеджер визначить мету наради.

*10. Після проведення наради менеджер має обов'язково зробити такі кроки:*

- а) проаналізувати її ефективність, забезпечити оформлення та направлення результатів, організувати виконання рішень;
- б) проаналізувати явку учасників, забезпечити оформлення результатів, організувати виконання рішень;
- в) проаналізувати її ефективність, проаналізувати явку учасників, організувати виконання рішень;
- г) забезпечити оформлення та направлення результатів, проаналізувати явку та активність учасників, організувати виконання рішень.



11. Зустрічі і наради представників різних організацій щодо розгляду ділових питань – це:

- а) збори акціонерів;
- б) узгоджувальна рада;
- в) ділові переговори;
- г) інформативно-узгоджувальні заходи.

12. Обмін інформацією шляхом повідомлень, зашифрованих у словах, – це визначення:

- а) вербальних комунікацій;
- б) кодування;
- в) декодування;
- г) комунікаційного процесу.

13. До усних форм ділової комунікації належать:

- а) ділові розмови, ділові переговори, наради;
- б) ділові переговори, наради, прес-конференції;
- в) ділові розмови, наради, презентації (виступ);
- г) презентації (виступ), наради, прес-конференції;
- д) усі відповіді правильні.

14. Метою інструктивної наради не є:

- а) доведення вимог;
- б) надання роз'яснень;
- в) проведення аналізу ситуації;
- г) немає правильної відповіді.

15. До елементів моделі ділових переговорів належать:

а) формулювання предмета та цілей переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка можливих сценаріїв ходу переговорів;

б) формулювання цілей переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка можливих сценаріїв припинення переговорів;

в) формулювання предмета переговорів, складання плану ведення переговорів, розробка способів припинення переговорів;

г) формулювання предмета та цілей переговорів, розробка можливих сценаріїв ходу переговорів, форма підбиття проміжних результатів.

16. Передавання інформації на паперових чи інших (зокрема цифрових) носіях – це:

- а) діджитал-комунікації;
- б) письмові комунікації;
- в) усні комунікації;
- г) невербальні комунікації.

*17. Діджитал-комунікації – це:*

- а) виключно вербальні комунікації;
- б) як вербальні, так і невербальні комунікації;
- в) виключно усні комунікації;
- г) насамперед спосіб ліквідації комунікаційного шуму.

*18. Поступове використання компромісів є характерним для такої моделі переговорів, як:*

- а) «позиційний торг»;
- б) «принципові переговори»;
- в) «партизанська війна»;
- г) «стратегія послідовників».

*19. Розробка взаємоприйнятних варіантів вирішення проблеми є характерною для такої моделі переговорів, як:*

- а) «позиційний торг»;
- б) «принципові переговори»;
- в) «партизанська війна»;
- г) «захист фортеці».

*20. Публічні виступи менеджерів мають відповідати, насамперед, таким вимогам:*

- а) зрозумілість, аргументованість, переконливість, «психологічна правильність»;
- б) аргументованість, доброзичливість, критичність;
- в) зрозумілість, аргументованість, самокритичність;
- г) переконливість, «психологічна правильність», натхненність.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Що можна віднести до усних форм ділової комунікації? Які можна визначити переваги та недоліки використання усної комунікації в управлінських процесах?

2. Які види ділових нарад можна визначити? Проаналізуйте особливості, переваги та недоліки основних видів ділових нарад.

3. Що являє собою нарада без збирання учасників? У яких випадках вона використовується? За яких умов така нарада може бути ефективною?

4. Які основні моменти має врахувати менеджер у процесі підготовки та проведення ділової наради?

5. Якими можуть бути можливі цілі ділових переговорів? Що включає в себе модель ведення переговорів?

6. Які основні вимоги висуваються до публічних виступів керівників? Якими можуть бути їхні цілі? Що включає в себе підготовка до публічного виступу керівника?

## ТЕМА 5. НЕВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В БІЗНЕСІ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Функції невербальних комунікацій.
2. Невербальні засоби комунікацій.
3. Класифікації невербальних знакових систем.
4. Імідж, аксесуари, об'єкти в просторі людини.
5. Маркери брехні.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Система, за допомогою якої людина сприймає і використовує інформацію, що надходить із зовнішнього світу. Система сприйняття через органи чуття і внутрішнього моделювання навколишньої дійсності.

2. Стан цілісності та повної щирості, коли всі частини особистості працюють разом, переслідуючи єдину мету.

3. Ритміко-інтонаційні характеристики мовлення, а саме висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

4. Система дотиків до партнера, яка включає безпосередні дотики, рукостискання, обійми, поцілунки.

5. Копіювання жестів та поз партнера, наслідування інтонації, темпу мовлення або гучності голосу, що свідчить про симпатію до вас з боку партнера.

*Терміни і поняття:*

- а) конгруентність;
- б) віддзеркалювання;
- в) тактильна система знаків;
- г) просодика;
- д) репрезентативна система.

**Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

1. Знайдіть неправильну характеристику вербальних і невербальних засобів спілкування:

- а) вербальним каналом передається чиста інформація;

б) невербальним каналом передається ставлення до людини, до повідомлення, до партнера по спілкуванню, до себе і світу;

в) невербальні і вербальні засоби спілкування перебувають у складній взаємодії і доповнюють один одного;

г) усі відповіді правильні.

*2. Які підсистеми виділяють у репрезентативній системі:*

а) візуальна, аудіальна, кінестетична, раціональна;

б) візуальна, аудіальна, кінестетична;

в) візуальна, аудіальна, раціональна;

г) немає правильної відповіді.

*3. За допомогою невербальних засобів спілкування передається:*

а) більше 90% інформації;

б) більше 65% інформації;

в) менше 50% інформації;

г) близько 30% інформації.

*4. Основними функціями невербальної комунікації можна назвати такі:*

а) невербальна комунікація дає інформацію про особу співрозмовників;

б) невербальна комунікація дає інформацію про ставлення учасників процесу комунікації один до одного;

в) невербальна комунікація виділяє інформацію про ставлення учасників комунікації до самої ситуації, що дозволяє їм регулювати взаємодію;

г) правильні відповіді а), б) та в);

д) правильні відповіді б) та в).

*5. Знайдіть правильне твердження:*

а) невербальне спілкування може доповнювати, спростовувати, заміщати вербальні повідомлення;

б) невербальне спілкування може не доповнюватися вербальним;

в) невербальне спілкування завжди доповнює вербальне;

г) правильні відповіді а) та б).

д) правильні відповіді а), б) та в).

*6. До невербальних знаків належать:*

а) знаки, що супроводжують мовлення та голос;

- б) знаки, що пов'язані з тілом;
- в) аксесуари, що потрапляють у простір людини, і працюють як її символічне розширення;
- г) правильні відповіді а), б) та в).

*7. До невербальних сигналів, що пов'язані з тілом, не належать:*

- а) жести;
- б) міміка;
- в) пантоміміка;
- г) просодика;
- д) проксеміка.

*8. Виразні рухи людини, що охоплюють такі зміни в ході, поставі, жестах, які передають її психічний стан, переживання, ставлення до певних явищ, – це:*

- а) міміка;
- б) пантоміма;
- в) проксеміка;
- г) немає правильної відповіді.

*9. Жести привітання, прощання, привернення уваги, заборони, питальні належать до:*

- а) комунікативних;
- б) модальних;
- в) описових;
- г) немає правильної відповіді.

*10. Соціальна зона, яка призначена для спілкування з точки зору ділової та професійної взаємодії, передбачає відстань:*

- а) від 0 до 15 см;
- б) від 1,5 до 4 м;
- в) від 15 см до 1,5 м;
- г) від 4 до 8 м.

*11. Найефективнішою позою для ділового спілкування, особливо в парі, є поза:*

- а) пліч-о-пліч;
- б) обличчям до обличчя;
- в) під кутом;
- г) усі відповіді правильні.

12. *Рукоштовкання, за якого рука зверху, долоня повернута донизу, називається:*

- а) домінуючим;
- б) покірним;
- в) рівноправним;
- г) немає правильної відповіді.

13. *Що з перелічених ознак може бути маркером брехні, коли людина відповідає на запитання?*

- а) почастішали дотики до обличчя, губ;
- б) обличчя різко зблідло;
- в) дихання людини стає більш частим та глибоким;
- г) прискорене моргання перед відповіддю;
- д) усі відповіді правильні.

14. *Паузи під час розмови можуть використовуватися з метою:*

- а) виграти час на роздуми;
- б) привернути увагу до слів, які йдуть після паузи;
- в) надати можливість партнеру висловитися;
- г) усі відповіді правильні.

15. *Для правильної інтерпретації знаків невербального спілкування необхідно враховувати:*

- а) весь комплекс знаків і жестів;
- б) контекст, у якому використовуються всі ці знаки;
- в) кроскультурні відмінності представників інших культур;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) правильні відповіді а), б) та в).

16. *Людина, яка при читанні про себе повторює слова, добре декламує, запам'ятовує під час слухання, при спілкуванні погляд спрямований в основному по середній лінії:*

- а) візуал;
- б) аудіал;
- в) кінестетик;
- г) немає правильної відповіді.

17. *Людина, яка у спілкуванні тримає дистанцію, часто дивиться на співрозмовника, рідко відволікається на шум, погляд якої в основному спрямований вгору:*

- а) візуал;
- б) аудіал;
- в) кінестетик;
- г) немає правильної відповіді.

18. Людина, яка при спілкуванні намагається стояти близько до іншої, характеризується живою мімікою, активною жестикуляцією, погляд якої в основному спрямований донизу:

- а) візуал;
- б) аудіал;
- в) кінестетик;
- г) немає правильної відповіді.

19. До жестів, що підкреслюють відвертість, зацікавленість, щирість, впевненість у собі, не належать:

- а) потирання долоней;
- б) долоня повернута донизу;
- в) закладання рук за спину;
- г) рукожестів із застосуванням обох рук відразу.

20. Під час переговорів слід уникати таких жестів:

- а) зчеплених пальців рук;
- б) виставлених великих пальців рук;
- в) долоней, повернутих догори;
- г) зчеплених пальців рук;
- д) правильні відповіді а), б), в) та г);
- е) правильні відповіді а), б) та г).

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Що таке «проксемика»?
2. Охарактеризуйте види жестів та їх значення.
3. Наведіть невербальні ознаки брехні.
4. Охарактеризуйте невербальні ознаки людей-кінестетиків.
5. Охарактеризуйте невербальні ознаки людей-аудіалів.
6. Охарактеризуйте невербальні ознаки людей-візуалів.



## ТЕМА 6. РОЛІ УЧАСНИКІВ КОМУНІКАЦІЙ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Типологія ролей згідно з теорією Р.М. Белбін.
2. Форми поведінки, які спостерігаються в групах (за Камерон).
3. Групи ролей учасників процесу комунікацій (за Д. Веттон).

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Учасник групи, який має схильність пропонувати нові рішення щодо поставленого групі завдання, творчо вирішувати особливо складні завдання, знаходити нестандартні шляхи і методи, а також змінювати точку зору щодо цілей групи. Але інші члени групи можуть вважати, що він не турбується про деталі.

2. Учасник групи, який потрібен для фокусування команди на її цілях, чіткого розуміння сильних і слабких сторін кожного члена команди і делегування відповідних завдань. Він сприяє правильному «поділу праці» в групі для досягнення кінцевого результату.

3. Учасник групи, який необхідний для забезпечення логічного реалістичного погляду на діяльність групи та завдання. Він здійснює незалежне судження і дає неупереджений висновок, зважуючи всі альтернативи, підбиває підсумки. Проте в групі можуть вважати, що в нього відсутня теплота і вони гнітюче впливає на ентузіазм інших людей.

4. Учасник групи, який забезпечує надходження знань зовнішнього середовища та робить доступними ідеї команди для громадськості. Комунікація із зовнішнім світом здійснюється саме таким співробітником. Він відкритий, контактний і товариський, працює без напруження, але не дуже оригінальний.

5. Учасник групи, який забезпечує необхідний драйв, імпульс, що не дає команді стагнувати. Саме цей співробітник не дасть команді відхилитися від мети і контролюватиме, щоб рух вперед відбувався чітко відповідно до заданого фокусу. Це двигун процесів і єдиний член команди, орієнтований на результат. Думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії. Однак вони можуть бути імпульсивними, нетерплячими і нетерпимими до невизначеності.

6. Учасник групи, який ніби склеює команду, використовуючи свою психологічну гнучкість, вміння пристосовуватися до вимог робочого процесу, допомагає іншим адаптуватися і згладити гострі кути у взаємодії. Він сприйнятливий, уважно слухає, гасить протиріччя, але може проявляти нерішучість і схильність до уникнення конфліктів.

7. Учасник групи, який є життєво важливим для планування практичних кроків з реалізації стратегії. Саме він дбає про те, що план, який приймається, не буде відірваний від реальності. Його сила – в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання. Він вносить систему в діяльність команди, але може бути негнучким і перешкоджати змінам планів.

8. Учасник групи, який найбільш ефективний саме на завершальних етапах проєктів. Він полірує і скрупульозно вивчає зроблену роботу на предмет допущених помилок, недопрацювань і доводить все до найвищих стандартів. Контроль якості виконання необхідно доручати саме цій людині. Ретельно перевіряє всі деталі і стежить за дотриманням термінів, тому він необхідний для групової діяльності, хоча в процесі може сам формувати свою непопулярність.

9. Учасник групи, який має глибокі експертні знання в конкретній галузі, привносить рідкісні уміння та навички. Але він бачить тільки вузький сегмент ситуації і має обмежені комунікативні навички.

*Терміни і поняття:*

- а) контролер-оцінювач;
- б) координатор;
- в) розвідник ресурсів;
- г) генератор ідей;
- д) виконавець;
- е) завершувач;
- є) командний працівник;
- ж) підприємець;
- з) фахівець.

## **Вправа 2. Знайдіть правильну відповідь.**

*1. Поведінка людей у групі в процесі комунікації може визначатися:*

- а) індивідуальними характеристиками;
- б) метою групи;
- в) особливостями організації групи та процесами, що в ній відбуваються;
- г) особливостями процесів, які відбуваються в групі;

- д) правильні відповіді а), в) та г);
- е) правильні відповіді а), б), в) та г).

2. До форм поведінки, що спрямовані на вирішення завдання (за Камерон) не належать:

- а) пояснення цілей;
- б) пропозиція ідей;
- в) емоційна реакція на питання, які порушуються;
- г) узагальнення досягнутих успіхів;
- д) оцінка успіхів.

3. До форм поведінки, що спрямовані на задоволення потреб групової взаємодії (за Камерон) не належать:

- а) вирішення конфліктів позитивним способом;
- б) заохочення успіху групи в досягненні цілей;
- в) перешкоджання негативній поведінці членів групи;
- г) пропозиція ідей;
- д) винагорода індивідуальної віддачі членів групи (похвалою або згодою).

4. До форм поведінки, що заважають потребам вирішення завдання або групової взаємодії (за Камерон) не належать:

- а) спроби зробити надмірний внесок чи інші форми привернення уваги;
- б) непомірний захист власної позиції;
- в) емоційна реакція на питання, які порушуються;
- г) критика інших думок шляхом їх висміювання чи необґрунтованих тверджень;
- д) використання гумору;
- е) усі відповіді правильні.

5. Згідно з теорією ролей Р.М. Белбін, яка базується на роботі з групами всередині організацій, постійно краще працюють групи, в яких учасники виконують такі ролі:

- а) генератор ідей, координатор, підприємець, контролер-оцінювач, розвідник ресурсів, командний працівник, виконавець, завершувач, фахівець;
- б) практик-організатор, голова, оформлювач рішень, генератор ідей, розвідник ресурсів, критик, душа групи, завершувач;
- в) ініціатор, послідовник, координатор, гармонізатор, блокуючий ігрок.

6. Виділення трьох груп ролей учасників процесу комунікації, до яких належать ролі, орієнтовані на виконання завдання, ролі, спрямовані на підтримку співробітництва, взаємодії, та ролі, що блокують продуктивне вирішення проблеми, запропонував:

- а) Д. Веттон;
- б) Р.М. Белбін;
- в) К. Камерон;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) правильні відповіді а) та в).

7. До ролей, що орієнтовані на виконання завдання належать:

- а) видача рекомендацій, пошук інформації, надання інформації;
- б) розробка ідей, підштовхування, моніторинг (контроль);
- в) аналіз процесу, дослідна перевірка, примус, підбиття підсумків;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильні відповіді а) та в).

8. До ролей, що спрямовані на підтримку співробітництва, взаємодії належать:

- а) підтримка, гармонізація, зняття напруження, співпереживання;
- б) розробка ідей, підштовхування, моніторинг (контроль);
- в) протистояння, спонукання, розвиток, знаходження консенсусу;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильні відповіді а) та в).

9. До ролей, що блокують продуктивне вирішення проблеми, належать:

- а) домінування, відволікання уваги, пасивність, надмірне абстрагування;
- б) видача думки за факт, неприйняття ідей, використання службового становища;
- в) ухилення, опір, надмірний аналіз, критицизм;
- г) протистояння, спонукання, розвиток, знаходження консенсусу;
- д) правильні відповіді а), б) та в).

10. Модель примітивної групи не передбачає виділення таких ролей:

- а) «Альфа» – Ватажок, «Бета» – Авторитет, «Гама» – Послідовник, «Омега» – Забитий;

б) «Альфа» – Ватажок, «Бета» – Авторитет, «Гама» – Послідовник;

в) Ватажок, Маріонетка, Блазень, Незадоволений;

г) Ватажок, Маріонетка, Блазень, Незадоволений, Забитий.

*11. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Грунтуючись на вашій ідеї, я дійшов іншої альтернативи»?*

а) надання інформації;

б) розвиток ідей;

в) підштовхування;

г) моніторинг (контроль);

д) аналіз процесу.

*12. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Я наведу вам деякі критерії, які зможуть підтвердити наш успіх»?*

а) надання інформації;

б) розвиток ідей;

в) підштовхування;

г) моніторинг (контроль);

д) аналіз процесу.

*13. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Я помітив, що жінки беруть у роботі команди менш активну участь»?*

а) надання інформації;

б) розвиток ідей;

в) підштовхування;

г) моніторинг (контроль);

д) аналіз процесу.

*14. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Ми домовлялися не перебувати один одного, і я прошу вас не порушувати цю умову»?*

а) підбиття підсумків;

б) дослідна перевірка;

в) примус;

г) надання інформації;

д) аналіз процесу.

15. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Мені здається, що ми можемо дійти до таких висновків...»?

- а) підбиття підсумків;
- б) дослідна перевірка;
- в) примус;
- г) надання інформації;
- д) аналіз процесу.

16. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Цими розбіжностями, на мій погляд, можна знехтувати»?

- а) протистояння;
- б) гармонізація;
- в) примус;
- г) підтримка;
- д) знаходження консенсусу.

17. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Мені здається, що ви не берете на себе таку відповідальність, як інші члени команди...»?

- а) протистояння;
- б) гармонізація;
- в) примус;
- г) підтримка;
- д) знаходження консенсусу.

18. Про яку роль, що виконує учасник процесу комунікації, свідчить таке інформаційне повідомлення: «Можемо ж ми, нарешті, погодитися з пунктом 1, навіть якщо ми незгодні за іншими...»?

- а) протистояння;
- б) гармонізація;
- в) примус;
- г) підтримка;
- д) знаходження консенсусу.

19. Небажання брати активну участь у роботі команди, перебування на периферії або «у відмові» від взаємодії з іншими членами команди, надія на те, що робота буде виконана іншими членами команди – це прояв такої ролі, що блокує продуктивне рішення:

- а) пасивність;
- б) домінування;

- в) критицизм;
- г) надмірне абстрагування;
- д) видача думки за факт.

*20. Слабка перевірка обґрунтованості пропозицій і видача власної думки за істину – це прояв такої ролі, що блокує продуктивне вирішення проблеми:*

- а) пасивність;
- б) домінування;
- в) критицизм;
- г) надмірне абстрагування;
- д) видача думки за факт.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Під час виконання будь-якого групового завдання спробуйте поспостерігати, як відбувається розподіл ролей у команді з погляду типів поведінки (за Камерон). Запишіть свої спостереження. Дайте відповіді на запитання:
  - Чи є в групі повний склад ролей за типологією, яку ви досліджуєте?
  - Чи відповідають виконувані ролі схильностям їх виконавців?
  - Чи є члени групи, які виконують кілька ролей, і наскільки вдало це в них виходить?Якщо ви визначили недоліки у виконанні ролей, постарайтеся проаналізувати їх причини.
2. Проведіть експеримент з вирішення будь-якої групової вправи з примусовим розподілом ролей, коли члени команди виконують не властиві їм ролі. Запишіть свої спостереження. Обговоріть проблеми, які виникли, та враження учасників.

## ТЕМА 7. БАР'ЄРИ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Що є комунікативним бар'єром?
2. Види комунікативних бар'єрів.
3. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, яка може призводити до неадекватних дій адресата.
2. Погрози, що обумовлюють образу, страх, ворожість.
3. М'які еквіваленти різких слів або виразів.
4. Комунікативні процеси між двома або більше персонами.
5. Ефект, який полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожного співрозмовника по собі, чекаємо від ділового партнера такої моделі поведінки, яку обрали б ми самі.
6. Внутрішні перешкоди щодо сприйняття інформації, яка загрожує сильній перебудові всіх уявлень людини, її поведінки.

*Терміни і поняття:*

- а) бар'єр двійника;
- б) евфемізми;
- в) комунікативні бар'єри;
- г) міжособистісні комунікації;
- д) провокатори спілкування;
- е) внутрішні бар'єри.

**Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

*1. До комунікативних бар'єрів ділового спілкування належать бар'єри:*

- а) логічний;
- б) стилістичний;
- в) поблажливості;
- г) схильності;
- д) семантичний.



2. Бар'єр у спілкуванні, що виникає як реакція на використання спеціальної термінології, незрозумілих слів та виразів:

- а) семантичний;
- б) фонетичний;
- в) логічний;
- г) уникнення.

3. Бар'єр у спілкуванні, що виникає при значеннєвому непорозумінні:

- а) логічний;
- б) семантичний;
- в) фонетичний;
- г) стилістичний.

4. Свідоме ухилення від спілкування зі співрозмовником, – це:

- а) логічний бар'єр;
- б) бар'єр «авторитет»;
- в) бар'єр «уникання»;
- г) стилістичний бар'єр.

5. Бар'єр у спілкуванні, який виникає, якщо стиль спілкування є важким для розуміння:

- а) стилістичний;
- б) семантичний;
- в) логічний;
- г) фонетичний.

6. Розмова, публічний виступ, в яких немає логіки, можуть призвести до бар'єра:

- а) стилістичного;
- б) логічного;
- в) семантичного;
- г) фонетичного.

7. Якщо виникає необхідність термінового вирішення проблем, то співробітник якого типу темпераменту може проявити себе оперативно в цій ситуації?

- а) сангвінік;
- б) холерик;
- в) меланхолік;
- г) флегматик.

8. Бар'єром у спілкуванні з меланхоліком є такий тип характеру, як:

- а) циклоїдний;
- б) екстравертивний;
- в) гіпертимний;
- г) замкнутий.

9. Яка з якостей темпераменту може нівелювати бар'єрні перешкоди в мінливих умовах?

- а) вразливість;
- б) імпульсивність;
- в) ригідність;
- г) реалістичність.

10. Визначте, який з найпоширеніших типів темпераменту частіше зупиняється перед бар'єром «уникнення» в спілкуванні:

- а) холерик;
- б) меланхолік;
- в) флегматик;
- г) сангвінік.

11. Відсутність взаєморозуміння, виключення міркування інших, судження, висновки стосовно будь-яких життєвих явищ, – це:

- а) бар'єр «уникання»;
- б) бар'єр «авторитету»;
- в) конфлікт;
- г) криза.

12. Перешкоди, що виникають під час комунікаційного процесу, коли співрозмовники розмовляють на різних мовах і діалектиках, або в них існують суттєві дефекти мовлення чи дикції, спотворена граматична будова речення, – це:

- а) фонетичний бар'єр;
- б) мовний бар'єр;
- в) фоновий бар'єр;
- г) стилістичний бар'єр.

13. Проблема, коли партнери користуються одними і тими ж вербальними і невербальними символами для позначення абсолютно різних речей, належить до:

- а) семантичного бар'єра;
- б) змістового бар'єра;

- в) стилістичного бар'єра;
- г) художнього бар'єра.

14. Цей бар'єр виникає за невідповідності стилю мовлення комунікатора і ситуації спілкування або стилю мовлення й актуального психологічного стану реципієнта:

- а) стилістичний;
- б) психологічний;
- в) мовний;
- г) жанровий.

15. Непорозуміння, що виникає у співрозмовників з неоднаковим видом мислення:

- а) логічний бар'єр;
- б) емпіричний бар'єр;
- в) асоціативний бар'єр;
- г) каузальний бар'єр.

16. Бар'єр, який виникає, якщо у партнерів різні причини вступу в контакт:

- а) мотиваційний;
- б) причинний;
- в) етіологічний;
- г) причинно-наслідковий.

17. Ситуацію, коли підлеглий не відчуває себе досить комфортно у присутності свого начальника, можна віднести до такого бар'єра:

- а) різне соціальне становище партнерів;
- б) різне суспільне становище партнерів;
- в) різний ієрархічний статус;
- г) різний досвід професійної діяльності.

18. Ситуацію, в якій діловий партнер може зайняти заздалегідь негативну позицію у відношенні до вас або до підприємства, представником якого ви є, можна віднести до такого бар'єра:

- а) установки;
- б) упередженості;
- в) «жовта преса»;
- г) суперника.

19. Під час ділової зустрічі ви зауважуєте, що ваш співрозмовник одягнений у брудний одяг, у кабінеті можна помітити сміття на робочому столі, – це:

- а) естетичний бар'єр;
- б) гігієнічний бар'єр;
- в) профілактичний бар'єр;
- г) фізіотерапевтичний бар'єр.

20. Прийшовши на довгоочікувану зустріч, ви помічаєте, що ваш діловий співрозмовник погано вас слухає, оскільки в нього, мабуть, висока температура. У такому випадку можна спостерігати бар'єр:

- а) стану здоров'я людини;
- б) здоров'я;
- в) самопочуття;
- г) настрою.

21. Якщо ваш діловий партнер, який зазвичай з вами привітний, розмовляє з вами нелюб'язно, навіть не піднімаючи очей тощо, то можна в цій ситуації спостерігати бар'єр:

- а) негативних почуттів;
- б) ввічливості;
- в) негативних емоцій;
- г) вихованості.

### **Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Гендерні відмінності вербального та невербального спілкування.
2. Бар'єри відносин у вербальному та невербальному спілкуванні.
3. Активне слухання як інструмент подолання комунікаційних бар'єрів.
4. Бар'єр авторитету та можливості його подолання.
5. Роль зворотного зв'язку у подоланні комунікаційних бар'єрів.
6. Технічні бар'єри в комунікаціях та шляхи їх подолання.

## ТЕМА 8. ПРОЦЕСИ СЛУХАННЯ В БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯХ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Уміння слухати як запорука успішної ділової комунікації.
2. Основні стилі слухання.
3. Труднощі ефективного слухання.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Зовнішня перешкода слухання.
2. Сприйняття інформації від партнера, за якого слухач утримується від вираження своїх емоцій.
3. Одна з труднощів ефективного слухання.
4. При такому виді слухання учасник ділової бесіди приділяє більшу увагу почуттям співрозмовника, а не словам.
5. Форма зворотного зв'язку.
6. Учасник спілкування спочатку здійснює критичний аналіз отриманої інформації, а потім робить спробу її розуміння.

### *Терміни і поняття:*

- а) резюмування;
- б) емпатичне слухання;
- в) вибірковість уваги;
- г) критичне слухання;
- д) погана акустика;
- е) уміння слухати.

### **Вправа 2.** Знайдіть правильну відповідь.

1. *Вкажіть прийом рефлексивного слухання:*

- а) так-підтакування;
- б) навідні запитання;
- в) кивки головою;
- г) перефразування.

2. *З наведених нижче прийомів оберіть той, який необхідно використовувати для привертання до себе співрозмовника:*

- а) резюме;

- б) віддзеркалювання;
- в) парафраз;
- г) уважне слухання.

3. У наведеному списку знайдіть прийом нерелексивного слухання:

- а) резюмування;
- б) парафраз;
- в) уважне мовчання;
- г) відкриті і закриті запитання.

4. Види слухання:

- а) нерелексивне пасивне;
- б) релексивне активне;
- в) продуктивне.

5. До комунікативних навичок у діловій розмові відносять:

- а) активне слухання;
- б) пасивне слухання;
- в) формулювання;
- г) постановка питання.

6. Що являє собою процес слухання?

- а) вибір і концентрацію на конкретних стимулах зі всієї безлічі стимулів, що досягають наших органів чуття;
- б) спрямоване сприйняття слухових і зорових стимулів і приписування їм значення.

7. Оберіть аспекти слухання:

- а) зосередження;
- б) розуміння;
- в) запам'ятовування;
- г) оцінка;
- д) зважування.

8. Повідомлення своєї думки, свого ставлення до того, про що йде мова в бесіді, – це:

- а) оціночний зворотний зв'язок;
- б) протилежний взаємозв'язок;
- в) негативний фідбек;
- г) негативний зворотний зв'язок.

9. Підсумовування основних ідей і почуттів спікера, – це:

- а) резюмування;
- б) підсумовування;
- в) акцентування;
- г) аргументування.

10. Прийом, який полягає в умінні уважно мовчати, не втручаючись в мовлення співрозмовника своїми зауваженнями, – це:

- а) встановлення рапорта;
- б) нерефлексивне слухання;
- в) активне слухання;
- г) внутрішнє слухання.

11. Реакція на висловлювання співрозмовника, підтвердження того, що він почутий, – це:

- а) зворотний зв'язок;
- б) завершальний коментар;
- в) оплески;
- г) схвалення.

12. Основою внутрішнього діалогу є:

- а) відповідь;
- б) дискусія;
- в) питання;
- г) міркування.

13. Згідно зі спостереженнями фахівців у бізнес-комунікаціях на процес слухання, як правило, припадає:

- а) 9–14% нашого часу;
- б) 16–32% нашого часу;
- в) 42–53% нашого часу;
- г) 15–17% нашого часу.

14. Згідно з типологією «поганих слухачів» людина, яка слухає тільки те, що цікаво і важливо для неї самої, – це:

- а) «слухач-оса»;
- б) «слухач-бджола»;
- в) «слухач-вампір»;
- г) «слухач-змія».

15. Розуміння емоційного стану іншої людини за допомогою співпереживання, проникнення в її суб'єктивний світ, – це:

- а) симпатія;
- б) емпатія;
- в) гомеопатія;
- г) соціоніка.

16. Питання зовнішнього діалогу бувають:

- а) інформаційними;
- б) дзеркальними;
- в) естафетними;
- г) риторичними.

17. Що таке аргументація?

- а) спосіб переконання кого-небудь за допомогою значущих логічних доказів;
- б) спосіб сприйняття значущих логічних доказів;
- в) можливість довести до співрозмовника значущі логічні докази;
- г) здатність донести до співрозмовника значущі логічні докази.

18. Що належить до способів впливу партнерів один на одного?

- а) наслідування;
- б) навіювання;
- в) переконання;
- г) емпатія.

19. Які форми спілкування існують?

- а) міжособистісне;
- б) ділове;
- в) публічний виступ;
- г) спілкування через електронні засоби;
- д) спілкування з друзями і близькими.

20. Зворотний зв'язок з відправником, який передбачає активне використання словесної форми для підтвердження розуміння повідомлення, – це:

- а) реактивне слухання;
- б) рефлексивне слухання;
- в) імпульсивне слухання;
- г) селективне слухання.



**Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Активне слухання та його роль у підвищенні ефективності комунікацій.
2. Пасивне слухання та його місце у сучасних комунікаціях.
3. Рефлексивне слухання, його види та особливості використання.
4. Емпатичне слухання та його роль у підвищенні ефективності комунікацій.
5. Роль мови у підвищенні ефективності бізнес-комунікації.

## ТЕМА 9. ЕФЕКТИВНІ ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Чинники формування ефективних ділових комунікацій.
2. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації.
3. Комунікаційні стилі ефективного ділового спілкування.
4. Комунікативний акцент у діловій міжкультурній комунікації і способи його подолання.
5. Ділова комунікація у сфері бізнесу: специфіка, правила поведінки.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію та оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності.
2. Етап антикризових комунікацій, який полягає у відповіді на кризову ситуацію.
3. Адекватне взаєморозуміння двох учасників комунікативного акту, що є приналежними до різних національностей.
4. Культура, яка орієнтована на збереження, постійне відтворення національних звичаїв, традицій, норм.
5. Бізнес-культура, за якої не мають особливого значення пунктуальність, терміни виконання домовленостей, цінуються зустрічі, на яких можна обговорювати одночасно кілька питань.
6. Стиль ділового спілкування, який базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим.
7. Комплекс комунікативних заходів, спрямованих на прогнозування, недопущення, подолання, а також регулювання наслідків кризи.

### *Терміни і поняття:*

- а) поліхронна бізнес-культура;
- б) демократичний стиль;
- в) ділова комунікація;
- г) антикризові комунікації;
- д) традиційно-колективістська культура;

- е) міжкультурна комунікація;
- є) стадія кризи.

**Вправа 2. Знайдіть правильну відповідь.**

*1. Який принцип ефективних ділових комунікацій полягає у можливості суб'єктивності в інтерпретації ситуацій?*

- а) науковий підхід;
- б) принцип термінологічної визначеності;
- в) принцип ситуативності;
- г) принцип розвитку;
- д) принцип системності.

*2. Який принцип ефективних ділових комунікацій забезпечує найбільш глибоке і адекватне уявлення про суб'єктів і ситуації спілкування?*

- а) науковий підхід;
- б) принцип термінологічної визначеності;
- в) принцип ситуативності;
- г) принцип розвитку;
- д) принцип системності.

*3. Як називається система способів (моделей) діяльності особистості?*

- а) стилі управління;
- б) система комунікацій;
- в) стилі спілкування;
- г) комунікативний менеджмент;
- д) комунікація.

*4. За якого стилю ділового спілкування керівник проти дискусій з ним, обговорення прийнятих ним рішень, негнучкий у спілкуванні?*

- а) демократичний стиль;
- б) ліберальний стиль;
- в) авторитарний стиль;
- г) комплексний стиль.

*5. За якого стилю ділового спілкування проблеми не обговорюються, керують підлегли?*

- а) демократичний стиль;
- б) ліберальний стиль;
- в) авторитарний стиль;
- г) комплексний стиль.

6. Як називається комунікація між представниками окремих культур, коли один учасник виявляє повагу до культурних відмінностей іншого?

- а) мультикультурна;
- б) міжнаціональна;
- в) транснаціональна;
- г) міжкультурна;
- д) мультинаціональна.

7. Оберіть чинники у міжкультурному спілкуванні:

- а) ставлення до фактора часу;
- б) субординація;
- в) припустимість чи неприпустимість емоційності;
- г) професіоналізм особистості;
- д) усі відповіді правильні.

8. Яка характеристика не притаманна для арабської моделі культури ділового спілкування?

- а) традиційно-колективістська;
- б) формально-ієрархічна;
- в) експресивна;
- г) монохронна;
- д) усі відповіді правильні.

9. Яка характеристика не притаманна для азійської моделі культури ділового спілкування?

- а) традиційно-колективістська;
- б) формально-ієрархічна;
- в) експресивна;
- г) монохронна;
- д) усі відповіді правильні.

10. Яка характеристика не притаманна для американської моделі культури ділового спілкування?

- а) орієнтована на угоду;
- б) формально-ієрархічна;
- в) експресивна;
- г) помірно монохронна;
- д) усі відповіді правильні.

11. Як називається процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію та оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності?

- а) комунікація;
- б) ділова комунікація;
- в) міжкультурна комунікація;
- г) дипломатична комунікація;
- д) усі відповіді правильні.

12. Що є предметом спілкування у діловій комунікації?

- а) інформація про фактори зовнішнього середовища;
- б) інформація про діяльність компанії;
- в) міжкультурні аспекти;
- г) спільна діяльність;
- д) усі відповіді правильні.

13. Скільки основних стилів комунікації виділяє Шульц фон Тун?

- а) чотири;
- б) п'ять;
- в) шість;
- г) сім;
- д) вісім.

14. За Шульцем фон Туном, не існує такого стилю комунікації:

- а) нужденний – залежний стиль;
- б) стиль «допомоги зверху»;
- в) стиль самопожертви заради допомоги іншим;
- г) визначально-контролюючий стиль;
- д) стиль «інтроверсія – екстраверсія».

15. Яка з можливих ліній кар'єри менеджера, пов'язана з обійманням більш високих посад?

- а) рух вгору в організації;
- б) рух всередину організації;
- в) рух у професію;
- г) усі відповіді правильні.

16. За якого стилю комунікацій керівна особа вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати якісь завдання?

- а) обвинувальний стиль;
- б) директивний стиль;

- в) стиль переконання;
- г) стиль вирішення проблеми;
- д) усі відповіді правильні.

17. За якого стилю комунікацій використовують техніку розгляду і схвалення інформації?

- а) обвинувальний стиль;
- б) директивний стиль;
- в) стиль переконання;
- г) стиль вирішення проблеми;
- д) усі відповіді правильні.

18. За якого стилю комунікацій відповідь на питання «Що робити?» знає тільки керівна особа?

- а) обвинувальний стиль;
- б) директивний стиль;
- в) стиль переконання;
- г) стиль вирішення проблеми;
- д) усі відповіді правильні.

19. Який стиль комунікації базований на досягненні взаємної згоди сторін спілкування та компромісу?

- а) обвинувальний стиль;
- б) директивний стиль;
- в) стиль переконання;
- г) стиль вирішення проблеми;
- д) усі відповіді правильні.

20. Що належить до принципів раціональної організації кризових комунікацій?

- а) визначити всі можливі контактні аудиторії, які чекатимуть інформації про розвиток кризи;
- б) швидко розробити невелику кількість повідомлень для стейкхолдерів, що описують проблему і шляхи її вирішення в загальних рисах;
- в) повідомляти тільки те, що може бути перевірено і підтверджено з абсолютною впевненістю;
- г) не повідомляти неправдивої інформації;
- д) усі відповіді правильні.

21. За якого принципу кризових комунікацій необхідно пояснити, що може, а що не може бути повідомлено в певний момент і створити атмосферу чесності, відкритості і доступності?

- а) повідомляти тільки те, що може бути перевіреним і підтвердженим з абсолютною впевненістю;
- б) не повідомляти неправдивої інформації;
- в) створювати і підтримувати стійке враження, що керівництво організації є відкритим та доступним для спілкування і комунікації;
- г) бути оперативними;
- д) не коментувати гіпотетичні ситуації.

**Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Охарактеризуйте чинники формування ефективних ділових комунікацій.
2. Визначте принципи ефективних ділових комунікацій.
3. Дайте порівняльну характеристику азійської та арабської моделей культури ділового спілкування.
4. Які знання та навички потрібні менеджеру, діяльність якого безпосередньо пов'язана зі спілкуванням з представниками іноземних компаній?
5. У чому специфіка ділової комунікації у сфері бізнесу?

## ТЕМА 10. КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ В КОМУНІКАЦІЯХ

1. Конфліктні ситуації в комунікаціях.
2. Особливості дослідження конфлікту в ділових комунікаціях.
3. Сутність конфлікту та його структура.
4. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях.
5. Маніпулятори та актуалізатори.

### *Вправи для контролю знань*

**Вправа 1.** Для кожного положення, наведеного нижче, знайдіть термін або поняття, що йому відповідають.

1. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).
2. Людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.
3. Тип поведінки, за якого не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його прояву, ліквідуються чи завуальовуються суперечності сторін.
4. Суб'єкти соціальної взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих.
5. Спосіб (система способів), в основі якого – співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.
6. Відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) і (або) суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).
7. Маніпулятор, який ставиться до життя як до стану, що потребує постійної пильності, оскільки тут можна виграти або програти.

*Терміни і поняття:*

- а) згладжування;
- б) конфлікт;
- в) маніпулятор;
- г) мотиви конфлікту;
- д) маніпулятор, який змагається;



- е) актуалізація;
- є) сторони конфлікту.

**Вправа 2. Знайдіть правильну відповідь.**

*1. За змістом не виділяють такого виду конфлікту:*

- а) внутрішньоособистісний;
- б) міжгруповий;
- в) міжособистісний;
- г) між особою та державою;
- д) між особою та групою.

*2. Яка причина конфлікту у відсутності об'єктивної оцінки ситуації?*

- а) різниця в цілях;
- б) різниця в уявленнях та цінностях;
- в) взаємозалежність у досягненні результату;
- г) незадовільні комунікації;
- д) різниця в досвіді та манері поведінки.

*3. У чому полягає причина конфлікту, коли люди вимагають співробітництва, а потім, реалізуючи власні завдання, інколи нехтують іншими?*

- а) різниця в цілях;
- б) різниця в уявленнях та цінностях;
- в) взаємозалежність у досягненні результату;
- г) незадовільні комунікації;
- д) різниця в досвіді та манері поведінки.

*4. Який тип поведінки в міжособистісних способах вирішення конфліктів полягає в тимчасовому або нейтральному розв'язанні проблеми, це умовно відповідає інтересам всіх учасників конфлікту?*

- а) ухилення;
- б) примус;
- в) згладжування;
- г) компроміс;
- д) вирішення конфлікту.

*5. Який тип поведінки в міжособистісних способах вирішення конфліктів полягає в тому, що учасники конфлікту ретельно вивчають аргументи іншої сторони, йдуть на взаємні поступки, базові питання ухвалюють колективно?*

- а) ухилення;

- б) примус;
- в) згладжування;
- г) компроміс;
- д) вирішення конфлікту.

6. Чим у процесі маніпулювання є свідомість людини або масова свідомість, на які впливають заради досягнення певного результату?

- а) об'єктом маніпулювання;
- б) жертвою маніпулювання;
- в) суб'єктом маніпулювання;
- г) інструментами маніпулювання;
- д) процесом маніпулювання.

7. Чим у процесі маніпулювання є людина, група людей, які були використані або якимось чином посприяли досягненню встановленої мети?

- а) об'єктом маніпулювання;
- б) жертвою маніпулювання;
- в) суб'єктом маніпулювання;
- г) інструментами маніпулювання;
- д) процесом маніпулювання.

8. До якої групи мішеней маніпулятивного впливу відносять потреби, інтереси, схильності?

- а) збуджувачі активності людини;
- б) регулятори активності людини;
- в) когнітивні структури;
- г) операційний склад діяльності;
- д) психічні стани.

9. До якої групи мішеней маніпулятивного впливу відносять знання про навколишній світ, людей та інші різноманітні відомості?

- а) збуджувачі активності людини;
- б) регулятори активності людини;
- в) когнітивні структури;
- г) операційний склад діяльності;
- д) психічні стани.

10. Який з прийомів, наведених нижче, не належить до прийомів маніпулятивного впливу в діловій комунікації?

- а) наступ;
- б) ослаблення позиції опонентів;

- в) демонстрація дружелюбності;
- г) набивання ціни;
- д) демонстрація сили.

11. Яка з технік протистояння маніпуляціям полягає в проясненні власної позиції і позиції партнера за допомогою технології «питання – відповідь»?

- а) інформаційний діалог;
- б) «психологічне самбо»;
- в) цивілізована конфронтація;
- г) зустрічне маніпулювання;
- д) психологічне маніпулювання.

12. Яка з технік протистояння маніпуляціям полягає у використанні проти партнера ідентичної технології спілкування?

- а) інформаційний діалог;
- б) «психологічне самбо»;
- в) цивілізована конфронтація;
- г) зустрічне маніпулювання;
- д) психологічне маніпулювання.

13. Який тип маніпуляторів, за Е. Шостром, демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, і підштовхує цим іншого виконати роботу за нього?

- а) активний;
- б) пасивний;
- в) маніпулятор, який змагається;
- г) байдужий маніпулятор.

14. Який тип маніпуляторів, за Е. Шостром, не демонструватиме свою слабкість у стосунках, а гратиме роль людини, повної сил?

- а) активний;
- б) пасивний;
- в) маніпулятор, який змагається;
- г) байдужий маніпулятор.

15. Як називають людину, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності?

- а) актуалізатор;
- б) конфліктолог;
- в) маніпулятор, який змагається;
- г) байдужий маніпулятор.

16. Якій стратегії взаємодії в конфліктній ситуації відповідає мотив максимізації власного виграшу?

- а) протидії;
- б) уникнення;
- в) компромісу;
- г) співробітництва;
- д) поступливості.

17. Якій стратегії взаємодії в конфліктній ситуації відповідає мотив мінімізації відмінностей у виграші?

- а) протидії;
- б) уникнення;
- в) компромісу;
- г) співробітництва;
- д) поступливості.

18. Яка стратегія взаємодії в конфліктній ситуації полягає в можливості реалізувати один з двох мотивів – кооперації або конкуренції?

- а) протидії;
- б) уникнення;
- в) компромісу;
- г) співробітництва;
- д) поступливості.

19. Яка стратегія взаємодії в конфліктній ситуації полягає в тому, що людина жертвує власними цілями заради досягнення мети партнером?

- а) протидії;
- б) уникнення;
- в) компромісу;
- г) співробітництва;
- д) поступливості.

20. Яка зі стратегій взаємодії в конфліктній ситуації є найбільш ефективною у взаємодії людей?

- а) протидії;
- б) уникнення;
- в) компромісу;
- г) співробітництва;
- д) поступливості.

**Вправа 3. Питання для обговорення на практичних заняттях.**

1. Охарактеризуйте конфліктні ситуації в комунікаціях.
2. У чому полягають особливості дослідження конфлікту в ділових комунікаціях.
3. Визначте структуру конфлікту.
4. Дайте характеристику стратегій взаємодії в конфліктній ситуації.
5. Як протистояти дії маніпуляторів?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Альошина І.В. Паблік рілейшнз у менеджменті і маркетингу / І.В. Альошина. – К.: Інформ-прес, 2007. – 364 с.
2. Батра Р. Рекламний менеджмент / Р. Батра. – К.: Росава, 2007. – 398 с.
3. Бебик В.М. Політичний менеджмент і маркетинг / В.М. Бебик. – К.: МАУП, 2006. – 248 с.
4. Батченко Л. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навч. посіб. / Л. Батченко, І. Бондар, В. Русавська. – К.: Ліра-К, 2017. – 304 с.
5. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2008. – 216 с.
6. Квіт С. Масові комунікації: підручник. – К.: Києво-Могилянська академія, 2018. – 352 с.
7. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія та практика: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак, Т.О. Примак. – К.: КНЕУ, 2005. – 408 с.
8. Адресас П. Мюллер. Организационная коммуникация / П. Мюллер Адресас, Альфред Кизер; пер. с англ. – Х.: Изд. Гуманитарный центр, 2005. – 438 с.
9. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бландел; [пер. с англ. А.С. Токарева]. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
10. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П.Р. Смит; [пер. с англ. М.Ю. Зарицкая]. – К.: Знання-Прес, 2003. – 796 с.

Навчальне видання

**Петруня Юрій Євгенович**  
**Петруня Віра Юріївна**  
**Митрофанова Ганна Яківна**  
**Момот Володимир Євгенович**  
**Литвиненко Олена Миколаївна**  
**Євтушенко Ольга Анатоліївна**

## **БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ** **ПРАКТИКУМ**

Навчальний посібник

Електронне видання

Редактор М.С. Кузнецова  
Комп'ютерна верстка А.Ю. Такій

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 720-71-54, e-mail: rio@duan.edu.ua  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.