

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С.Завадського

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан факультету аграрного
менеджменту
_____ А. Д. Остапчук
“ ____ ” _____ 2021 р.

«СХВАЛЕНО»
на засіданні кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
Протокол №__ від «__» _____ 2021 р.
Завідувач кафедри
_____ Т.І. Балановська

«РОЗГЛЯНУТО»
Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент» ОС «Бакалавр»
_____ В. В. Луцяк

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

спеціальність **073 «Менеджмент»**
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Факультет аграрного менеджменту

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського
А.В. Троян

Київ – 2021

1. Опис навчальної дисципліни **«Комунікаційний менеджмент»**

Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, освітній ступінь		
Освітній ступінь	«Бакалавр»	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
освітня програма	«Менеджмент організацій і адміністрування»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	90	
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	_____ (назва)	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	4	4
Семестр	7	7
Лекційні заняття	15 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	6 год.
Самостійна робота під керівництвом викладача	45 год.	78 год.
Індивідуальні завдання	год.	год.
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних самостійної роботи студента –	3 год.	

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Комунікаційний менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань з проблем та перспектив розвитку міжособистісних, міжгрупових, масових та маркетингових комунікацій організаційних утворень різного типу для фундаментальної й спеціальної освіти та практичної діяльності за фахом.

Завданням вивчення дисципліни є освоєння студентом прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну і емоційну взаємодію між різного рівня групами та індивідами, що представляють організацію та її середовище; здатність здобувача налагоджувати та підтримувати оптимально сприятливі для організації комунікаційні процеси, формувати та розвивати позитивний імідж і громадську думку, забезпечувати досягнення атмосфери згоди, співробітництва та визнання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- сутність комунікації та комунікативного менеджменту;
- роль менеджера з комунікацій в організації;
- етапи комунікаційного процесу обміну інформацією;
- визначення ефективності в комунікативному менеджменті;
- принципи організації ефективного комунікаційного процесу на підприємстві;
- специфіку формування внутрішніх комунікаційних систем та особливості зовнішніх комунікаційних систем;
- методи розвитку комунікаційних систем організації;
- технологію планування, організації та проведення комунікаційної політики організації;
- форми комунікацій в організації;
- специфіку комунікаційної взаємодії в організації та міжособистісних комунікацій.

вміти:

- організувати ефективний комунікаційний процес на підприємстві;
- визначити рівень ефективності комунікаційного процесу на підприємстві;
- використовувати методи розвитку комунікаційних систем;
- планувати, організовувати та проводити комунікаційну політику підприємства;
- організовувати ефективний комунікаційний процес в організації та в міжособистісних відносинах.

Набуття компетентностей:**загальні компетентності (ЗК):**

- здатність аналізувати та оцінювати соціальноекономічні процеси та явища у їх взаємозв'язку та розвитку;
- здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера;
- здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами;
- здатність працювати в колективі, використовувати переваги роботи в команді, розвивати лідерські якості.

фахові (спеціальні) компетентності (ФК):

- здатність розв'язувати складні управлінські завдання та практичні проблеми у соціальноекономічних системах з використанням методів та моделей прийняття управлінських рішень;
- здатність проводити ділові переговори та дотримуватися вимог корпоративної етики в процесі реалізації комунікативної взаємодії;
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

3. Програма та структура навчальної дисципліни для: повного терміну денної/заочної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади комунікаційного менеджменту												
Тема 1. Сутність і поняття інформації та комунікацій в менеджменті		2	4			5						
Тема 2. Процес та види комунікацій		2	4			5						
Тема 3: Організація спілкування та взаємодії		2	4			5						
Разом за змістовим модулем 1		6	12			15						
Змістовий модуль 2. Ефективне ділове спілкування												
Тема 4. Труднощі та бар'єри комунікацій		2	4			5						
Тема 5. Вербальна та невербальна комунікація		2	4			5						
Тема 6. Службове спілкування. Ділові наради		3	6			5						
Тема 7. Комунікаційний процес у зовнішньому середовищі організації		2	4			5						
Разом за змістовим модулем 2		9	18			20						
Усього годин		15	30			45						

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин
1	Тема 1. Сутність і поняття інформації та комунікацій в менеджменті	2
2	Тема 2. Процес та види комунікацій	2
3	Тема 3: Організація спілкування та взаємодії	2
4	Тема 4. Труднощі та бар'єри комунікацій	2
5	Тема 5. Вербальна та невербальна комунікація	4
6	Тема 6. Службове спілкування. Ділові наради	2
7	Тема 7. Комунікаційний процес у зовнішньому середовищі організації	2
	Разом	16

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин
1	Тема 1. Сутність і поняття інформації та комунікацій в менеджменті	2
2	Тема 2. Процес та види комунікацій	2
3	Тема 3: Організація спілкування та взаємодії	2
4	Тема 4. Труднощі та бар'єри комунікацій	2
5	Тема 5. Вербальна та невербальна комунікація	2
6	Тема 6. Службове спілкування. Ділові наради	2
7	Тема 7. Комунікаційний процес у зовнішньому середовищі організації	2
	Разом	14

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Комунікативний менеджмент як теорія і практика управління соціальними комунікаціями організації.
2. Завдання комунікативного менеджменту.
3. Зміст і напрями комунікативного менеджменту.
4. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту.
5. Критерії вибору правильних комунікативних систем.
6. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту.
7. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі.
8. Цільова аудиторія: сутність поняття та типологія.
9. Внутрішні чинники вибору типу комунікаційної стратегії.
10. Комунікативний аудит.
11. Напрями діяльності організації при визначенні стратегії комунікативного менеджменту.
12. Вибір моделі стратегії комунікативного менеджменту.
13. Види комунікативних стратегій.
14. Технології і інструменти комунікативного менеджменту.
15. Нове інтерактивне середовище. Нове поняття аудиторії.
16. Стільниковий і супутниковий зв'язок в забезпеченні ділової комунікації.
17. Інтернет у бізнесі. Основні напрями використання мережі Інтернет у бізнесі.
18. Електронні комунікації.
19. Аудіоконференція.
20. Відеоконференція: конфігурації побудови відеоконференцій.
21. Телеконференція і її основні типи (аудіо-, відео- і комп'ютерний).
22. Роль комунікації в управлінні організацією. Комунікація і інформація.
23. Ділова комунікація: сутність і зміст.
24. Цілі і функції комунікації в організації.
25. Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи.
26. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу.
27. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань.
28. Форми взаємодії в діловому спілкуванні.
29. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.
30. Поняття організаційних комунікацій. Види комунікацій в організації.
31. Внутрішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі, завдання, класифікація.
32. Зовнішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі і завдання.

33. Суб'єкти і об'єкти зовнішньоорганізаційних комунікацій організації, їхня структура і особливості взаємодії.
34. Міфи ділової комунікації.
35. Зміст і причини бар'єрів ділової комунікації в організації.
36. Типологія бар'єрів ділової комунікації: мікробар'єри і макробар'єри.
37. Чинники формування ефективних ділових комунікацій.
38. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації.
39. Комунікаційні стилі ефективного ділового спілкування.
40. Розробка програми для просування репутації компанії.

8. Методи навчання

Сучасні вимоги до підготовки менеджерів передбачають здобуття основних практичних вмінь та навичок. Опанувати сучасними технологіями прийняття управлінських рішень, формування комунікативної компетентності, навичок роботи та керівництва групою, вміння застосовувати основні функції менеджменту в практику роботи організації найкраще допоможуть інтерактивні методи навчання, їх застосування можливе як при всіх видах аудиторних занять, так і в самостійній роботі студента.

Планування занять передбачає створення передумов для реалізації таких методологічних принципів навчального процесу:

- *інтенсивне використання самостійної роботи студента* (підготовчий етап до роботи над ситуаційним завданням, пошук матеріалу для виконання аналітичних та аналітично-ситуаційних задач, складання індивідуального алгоритму прийняття управлінського рішення, самооцінювання управлінських якостей та здібностей тощо);

- використання методу конкретної ситуації з метою *пояснення нових теоретичних положень теми*;

- *активне використання технічних засобів навчання*, в тому числі відеоматеріалів, які ілюструють і надають інформацію до ситуаційних задач;

- *дотримання жорсткого регламенту*: визначення часу на індивідуальну роботу, на обговорення та прийняття групового рішення, на представлення групового варіанту вирішення проблеми, на дискусію;

- *впровадження принципу нормування*: дотримання норм і правил при проведенні ділової гри, чітке визначення оцінювання результатів гри;

- *дотримання умов недостатньої визначеності*. Оскільки управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту об'єктивної інформації, необхідно навчати майбутніх менеджерів „діяти за обставинами”;

- *використання різних рольових функцій* при аналізі студентами конкретних ситуацій. Як правило, залежно від здібностей студентів, можуть виконуватись ролі „опонента”, „оптиміста” або „песиміста”, „адвоката”, „провокатора”, „реаліста” та ін.;

- *активна підтримка внутрішньогрупової взаємодії* студентів, залучення до обговорення пасивних студентів, зняття напруження у відношеннях між емоційними й амбіційними членами групи;

- *впровадження принципу прямого звертання*: активізація й залучення до обговорення за допомогою запитань: „Як би ви вчинили в такому випадку (в ролі керівника підприємства, власника, співробітника)? Що ви думаєте з приводу такої ситуації....? Чи зустрічались ви з подібними ситуаціями?

Порівняно з традиційним, в інтерактивному навчанні змінюється сама роль викладача.

Під час проведення занять, які передбачають самостійну роботу студентів під керівництвом викладача з навчальної дисципліни „Комунікаційний менеджмент” доцільно використовувати такі інтерактивні методи навчання як, метод кейсу, метод інциденту, рольові й ділові ігри. Алгоритм проведення занять із застосуванням кейс-методу представлено на рис. 1.

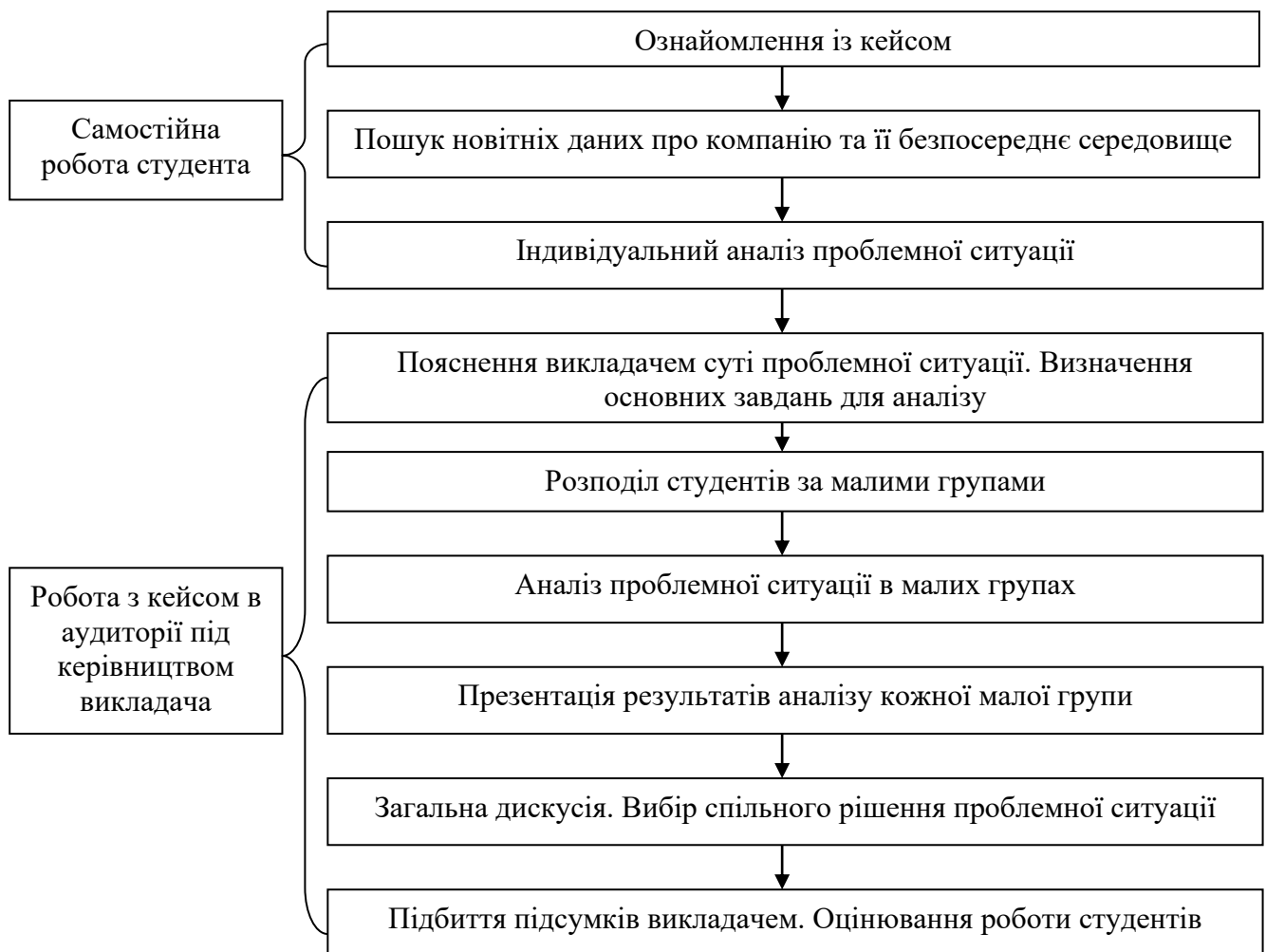


Рис. 1. Алгоритм опрацювання конкретної ситуації (case-study)

Імітаційна (ділова) гра відноситься до інтерактивних методів навчання. Така гра відбувається в штучних умовах уявної, моделюючої, експериментальної ситуації.

Ігрова, імітаційна система відрізняється від реального управлінського аналога такими умовами: 1. Реальна інформація щодо організації (або ситуації) замінюється псевдореальною інформацією. 2. Для ділової гри характерний

експериментальний характер, згідно з яким стискується масштаб часу й спрощується організаційна структура організації. 3. Учасники гри виконують ролі учасників управлінського процесу.

У навчальному курсі „Корпоративне управління” ділові ігри застосовуються з метою формування та вдосконалення вмінь з технології прийняття управлінських рішень, організаційного проектування, аналізу управлінської ситуації, вибору стратегії, розробки тактичних та оперативних рішень. Протягом ділової гри студенти здійснюють різноманітні взаємодії: переговори, дискусії, публічні презентації матеріалів, запитання та відповіді тощо. Таким чином, створюються передумови щодо освоєння ефективного комунікативного досвіду та розвитку комунікативної компетентності.

Алгоритм підготовки та проведення рольової гри представлено на рис. 2.

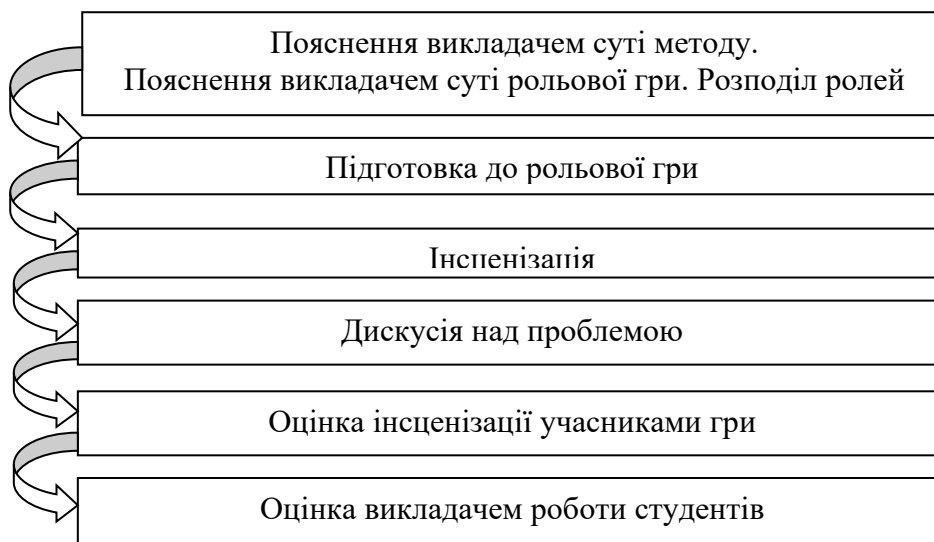


Рис. 2. Алгоритм опрацювання рольової гри

У навчальному курсі рольові ігри доцільно використовувати поряд з іншими інтерактивними методами навчання. Основним принципом при викладанні навчальної дисципліни має стати використання всього арсеналу менеджменту.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни „Комунікаційний менеджмент” є лекції, семінарські (практичні) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол №5, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквіуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} \cdot K^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M} \cdot K^{(n)}_{3M})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{3M}, \dots, R^{(n)}_{3M}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{3M}, \dots, K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{3M} + \dots + K^{(n)}_{3M}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{3M} = \dots = K^{(n)}_{3M}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напрямку підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;

- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамен (далі – **екзамен**) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік (далі – **залік**) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання студента відбувається згідно «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 27.12.2019 р. протокол № 5.

Екзамени для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання проводяться у **письмовій (електронній) формі за екзаменаційними білетами**.

У екзаменаційному білеті передбачається комбінація з екзаменаційних запитань і тестових завдань різних типів (відкритих; закритих: вибіркових, на відповідність).

Кількість екзаменаційних запитань і тестових завдань різних типів у екзаменаційному білеті та критерії оцінювання відповідей на них визначає науково-педагогічний (педагогічний) працівник, який відповідає за викладання навчальної дисципліни.

При проведенні екзамену в електронній формі всі типи тестових завдань оцінюються автоматично системою тестів, окрім розгорнутих відповідей на екзаменаційні запитання. Розгорнуті відповіді на екзаменаційні запитання типу «есе» в системі «Elearn» перевіряють НПП, які проводять екзамен, і виставляють відповідну оцінку.

Екзаменаційні білети мають бути затверджені на засіданні кафедри, яка забезпечує викладання навчальної дисципліни, про що свідчить підпис завідувача кафедри на кожному екзаменаційному білеті.

При проведенні екзамену в електронній формі всі тестові завдання з бази тестових завдань, що будуть використовуватися в процесі тестування, повинні бути роздруковані та затверджені на засіданні кафедри.

Після завершення проведення письмового екзамену за результатами відповідей на екзаменаційний білет обов'язково проводиться співбесіда двома науково-педагогічними (педагогічними) працівниками, які проводили підсумкову атестацію, із здобувачем вищої освіти, після якої визначається остаточна оцінка за складання екзамену – рейтинг здобувача вищої освіти з атестації **R_{AT}** (не більше 30 балів).

Заліки для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання проводяться **методом тестування**.

Методика складання тестових завдань та оцінювання знань здобувачів вищої освіти наведена у методичній розробці «Методика підготовки та проведення тестового оцінювання знань студентів» (Лузан П.Г., Ільїн В.В., Рудик Я.М., Лисенко В.П., Зазимко О.В. Видавничий центр НУБіП України, 2009 р.).

На заліку, що проводиться методом тестування, рейтинг здобувача вищої освіти з атестації **R_{AT}** (не більше 30 балів) визначається за формулою:

$$R_{AT} = \frac{K_{\text{прав}}}{K_{\text{заг}}} \cdot 30, \quad (3)$$

де $K_{\text{прав}}$ – кількість правильних елементів у бланку відповідей студента;

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість елементів у бланку еталонних відповідей.

Рейтинг здобувача вищої освіти з атестації округлюється до цілого числа.

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}. \quad (4)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни у балах переводиться у національні оцінки згідно з табл.1.

Таблиця 1. Співвідношення між національними оцінками і рейтингом здобувача вищої освіти

Оцінка національна	Рейтинг здобувача вищої освіти, бали
Відмінно	90-100
Добре	74-89
Задовільно	60-73
Незадовільно	0-59

Після завершення підсумкової атестації з дисципліни у відомість обліку успішності заносяться: рейтинг кожного здобувача вищої освіти з атестації, визначений за формулою (4) їх рейтинг із засвоєння дисципліни, а також визначена згідно з табл.1 національна оцінка.

У залікову книжку здобувача вищої освіти заносяться національна оцінка.

11. Методичне забезпечення

Робоча програма до вивчення дисципліни «Комунікаційний менеджмент»

12. Рекомендована література

Основні джерела:

1. Антипцева А. Комунікативний менеджмент: навч.-метод. Посібник. Харків, 2013. 53 с.
2. Бебик В.М Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблікрилейшнз: монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
3. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації: навчальний посібник. Київ, 2002. 208с.
4. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування:навчальний посібник для ВНЗ.2017. 312 с.
5. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
6. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
8. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2006. 462 с.
9. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій Київ: Кондор, 2006. 664 с.
10. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Монографія. Львів. 2011. 328с.

Додаткові джерела:

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник для підготовки фахівців галузі знань – 0305 Економіка і підприємництво, напрям підготовки – 03050201 – Економічна кібернетика. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Бибик С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Харків: Фолио, 2005. 491 с.
3. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
4. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.
5. Жигайло Н. І. Психологія: навчальний посібник Львів: Сполом, 2013. 264 с.
6. Коулман П. Т. Результативний конфлікт. пер. з англ. 2-ге вид. Київ: Наш формат, 2017. 312 с.

7. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи. Дрогобич: Коло, 2013. 258 с.
8. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Житомир, 2000. 336 с.
9. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
10. Сидоренко Є. Тренінг комунікативної компетентності в діловій взаємодії. Київ, 2008. 208 с.
11. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навчальний посібник. Київ, 2004. 280с.
12. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посібник. Львів: Магнолія плюс, 2004.333с.

13. Інформаційні ресурси

1. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
2. http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf
3. <http://mmlib.net/knigi/menedzhment/>
4. <http://www.management.com.ua/>
5. <https://studfiles.net/preview/3540688/>