

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра бізнесу та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з навчально-методичної роботи

 **Ярослав ШТАНЬКО**
“ 31 ” серпня 2026 р.

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

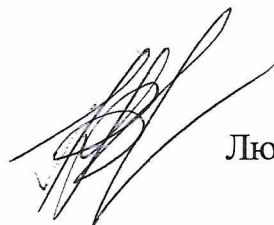
СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Галузь знань:	07 Управління та адміністрування
Спеціальність:	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма:	«Бізнес та приватне підприємництво»
Освітній рівень:	перший (бакалаврський)
Статус дисципліни:	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання:	українська
Семестр викладання	V

**Івано-Франківськ
2026**

РОЗРОБНИК:

к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління



Любов ГРИНІВ

ЗАТВЕРДЖЕНО:

на засіданні кафедри бізнесу та управління,
протокол № 1 від 28 серпня 2026р.

Завідувач кафедри



Ірина ПОПАДИНЕЦЬ

УЗГОДЖЕНО:

Гарант ОПП



Тарас ІВАШКІВ

СХВАЛЕНО:

на засіданні Науково-методичної ради, протокол № 1 від 31 серпня 2026 р.

е-mail	liubov.hryniv@ukd.edu.ua
Номер аудиторії чи кафедри	205
Посилання на сайт	https://ukd.edu.ua/person/lyubov-hryniv
Сторінка курсу в СДО	https://online.ukd.edu.ua/

ВСТУП

Анотація навчальної дисципліни

«Комунікаційний менеджмент» є обов'язковою освітньою компонентою ОПП «Бізнес та приватне підприємництво», спрямованою на формування у здобувачів здатності організовувати ефективні комунікації в управлінській, підприємницькій та проєктній діяльності, аналізувати комунікаційні ситуації, взаємодіяти з командою, клієнтами, партнерами та іншими заінтересованими сторонами, вести професійний діалог і переговори та управляти комунікаціями в цифровому середовищі.

Дисципліна формує розуміння комунікації не лише як процесу передавання інформації, а як важливого інструменту менеджменту та ведення бізнесу, від якості якого залежать координація діяльності, взаємодія між працівниками і функціональними підрозділами, прийняття управлінських рішень, робота команд, взаємовідносини з клієнтами та бізнес-партнерами, попередження і вирішення конфліктів, формування довіри й ділової репутації та результативність діяльності організації.

У процесі навчання здобувачі опановують основи міжособистісної, ділової та організаційної комунікації; вчать визначати та долати комунікаційні бар'єри, застосовувати активне слухання, емпатію та асертивність, організовувати внутрішні й зовнішні інформаційні потоки, вести переговори, управляти конфліктними ситуаціями, забезпечувати командну взаємодію та використовувати сучасні цифрові канали й інструменти комунікації.

Особливий акцент зроблено на практичних аспектах комунікаційної діяльності сучасного менеджера та підприємця: організації комунікацій у команді, взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, виборі каналів комунікації залежно від цільової аудиторії, проведенні ділових і командних зустрічей, презентації бізнес-ідей, управлінських та проєктних рішень, цифровій командній взаємодії, комунікаціях в умовах змін і невизначеності та використанні штучного інтелекту в комунікаційному менеджменті.

Мета та завдання дисципліни:

Метою вивчення навчальної дисципліни «Комунікаційний менеджмент» є формування у здобувачів системи знань і практичних навичок щодо організації та управління комунікаційними процесами в організаціях, бізнесі та проєктних командах, здійснення ефективної міжособистісної, ділової, організаційної та цифрової комунікації, взаємодії з командою та заінтересованими сторонами, ведення переговорів, попередження та вирішення конфліктів, презентації управлінських і бізнес-рішень, а також використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності.

Основними **завданнями** є формування у здобувачів здатності:

розуміти сутність, функції та роль комунікацій у менеджменті, бізнесі та підприємницькій діяльності;
 аналізувати комунікаційні процеси та ситуації в діяльності організації;
 визначати комунікаційні бар'єри та обирати способи їх подолання;
 використовувати техніки активного слухання, емпатії, аргументації, переконання та асертивної комунікації;
 здійснювати ефективну усну, письмову, невербальну та цифрову ділову комунікацію;
 організовувати внутрішні та зовнішні комунікації організації;
 забезпечувати ефективну комунікацію та взаємодію в команді;
 взаємодіяти з клієнтами, партнерами та іншими заінтересованими сторонами;
 застосовувати комунікаційні інструменти під час ведення переговорів, попередження та вирішення конфліктів;
 обирати канали, форми та інструменти комунікації відповідно до управлінської ситуації, завдань і цільової аудиторії;
 презентувати бізнес-ідеї, управлінські та проєктні рішення різним цільовим аудиторіям;
 організовувати професійну комунікацію в умовах змін, невизначеності та ризику;
 використовувати сучасні цифрові технології та інструменти штучного інтелекту для організації професійних, управлінських і командних комунікацій.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати**:

сутність, роль, функції та принципи комунікаційного менеджменту в діяльності організації, бізнесі та реалізації проєктів;
 структуру комунікаційного процесу, його основні елементи, моделі та значення зворотного зв'язку;
 основні види та форми комунікацій: усні, письмові, невербальні, електронні, формальні й неформальні, внутрішні та зовнішні;
 особливості міжособистісної та командної комунікації, основні комунікаційні бар'єри та способи їх подолання;
 принципи активного слухання, емпатії, асертивності, аргументації та конструктивного зворотного зв'язку;
 правила ділового спілкування, професійного етикету, усної, письмової та цифрової комунікації;
 сутність і структуру організаційних комунікацій, особливості вертикальних, горизонтальних і неформальних інформаційних потоків;
 принципи організації командної комунікації та взаємодії із заінтересованими сторонами;
 особливості комунікації з клієнтами, партнерами та іншими учасниками бізнес-середовища;
 основні причини виникнення конфліктів, стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях, принципи та етапи ведення переговорів;

особливості масових, медійних і репутаційних комунікацій та їх роль у формуванні іміджу й ділової репутації організації;
 принципи презентації бізнес-ідей, управлінських і проєктних рішень;
 можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і цифрових платформ для організації професійної та командної взаємодії;
 принципи кіберетики, інформаційної безпеки та відповідального використання цифрових каналів;
 можливості та обмеження застосування штучного інтелекту в професійних та управлінських комунікаціях.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен **вміти**.¹

аналізувати комунікаційні ситуації в організації, бізнесі та проєктній діяльності, визначати їх учасників, цілі, проблеми, канали комунікації та можливі бар'єри;
 обирати доцільні форми, канали та інструменти комунікації залежно від управлінської ситуації, цільової аудиторії та поставлених завдань;
 ефективно здійснювати усну, письмову, невербальну та цифрову професійну комунікацію;
 застосовувати техніки активного слухання, емпатії, асертивності, аргументації та конструктивного зворотного зв'язку;
 виявляти комунікаційні бар'єри та застосовувати способи їх подолання;
 організовувати внутрішні та зовнішні комунікації організації та забезпечувати рух інформації між учасниками управлінського процесу;
 налагоджувати ефективну взаємодію в команді та підтримувати конструктивне професійне спілкування;
 здійснювати комунікацію з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, визначати їх інформаційні потреби та доцільні способи взаємодії;
 планувати комунікації та складати просту матрицю комунікацій із визначенням учасників, змісту інформації, каналів, періодичності та відповідальних осіб;
 готувати та проводити ділові зустрічі, командні наради, презентації й обговорення управлінських та бізнес-рішень;
 застосовувати конструктивні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях і брати участь у професійних переговорах;
 презентувати себе, бізнес-ідею, організацію, команду або проєкт різним цільовим аудиторіям;
 аналізувати інформаційні та репутаційні ризики комунікації та визначати способи реагування на них;
 здійснювати комунікацію в умовах організаційних змін, невизначеності та кризових ситуацій;

¹ поняття вміти і знати повинні співвідноситися з програмними результатами навчання

використовувати сучасні цифрові інструменти командної та професійної комунікації;

використовувати інструменти штучного інтелекту для підготовки, структурування та вдосконалення професійних комунікацій із дотриманням етичних норм, конфіденційності та академічної доброчесності;

оцінювати результативність комунікації та коригувати власну комунікаційну поведінку відповідно до отриманого зворотного зв'язку.

Компетентності та результати навчання, яких набувають здобувачі освіти внаслідок вивчення навчальної дисципліни (шифри та зміст компетентностей та програмних результатів навчання вказано відповідно до ОПП «Бізнес та приватне підприємництво».

Шифр та назва компетентності	Шифр та назва програмних результатів навчання
ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.	ПРН 09. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.
ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	
ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.	
ЗК 7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.	
ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.	
ЗК 14. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.	
СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	
СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.	
СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	
СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	
СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.	
СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Курс	3		
Семестр	5		
Кількість кредитів ЄКТС	3		
Аудиторні навчальні заняття		денна форма	заочна форма
	лекції	22 (в годинах)	4 (в годинах)
	семінари, практичні	20 (в годинах)	4 (в годинах)
Самостійна робота		48 (в годинах)	82 (в годинах)
Форма підсумкового контролю	залік 90 (в годинах)		

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни²:

Пререквізити	Постреквізити
Основи академічного письма Іноземна мова (за професійним спрямуванням)	Грантрайтинг та фандрайзинг Корпоративна культура

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Перелік тем лекційного матеріалу

Тема 1. Вступ до комунікаційного менеджменту (2 год.)

² тільки для обов'язкових дисциплін

Поняття комунікації та комунікаційного менеджменту. Місце комунікацій у системі менеджменту. Роль комунікацій у професійній та управлінській діяльності. Основні функції комунікацій. Комунікаційний процес та його елементи: відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок. Види комунікацій: усні, письмові, невербальні, електронні. Формальні та неформальні комунікації. Основні моделі комунікації. Перешкоди та викривлення інформації. Значення ефективної комунікації для прийняття управлінських рішень і реалізації проєктів.

Самостійна робота (4 год.): проаналізувати приклад комунікаційної ситуації в організації або проєкті; визначити відправника, отримувача, повідомлення, канал комунікації, зворотний зв'язок і можливі перешкоди; підготувати короткий висновок про чинники ефективності комунікації.

Тема 2. Основи міжособистісної комунікації (2 год.)

Сутність міжособистісної комунікації. Вербальні та невербальні засоби спілкування. Особливості сприйняття інформації різними учасниками комунікації. Комунікаційні бар'єри та причини їх виникнення. Семантичні, психологічні, організаційні та культурні бар'єри. Способи подолання бар'єрів. Активне слухання. Постановка запитань. Емпатія. Асертивність. Надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку. Значення міжособистісної комунікації для командної роботи.

Самостійна робота (4 год.): визначити основні комунікаційні бар'єри, що можуть виникати в роботі команди, та запропонувати способи їх подолання; підготувати приклади використання технік активного слухання, емпатії та асертивної комунікації у професійних ситуаціях.

Тема 3. Ділове спілкування та етикет (2 год.)

Сутність і принципи ділової комунікації. Правила професійного та ділового етикету. Усне ділове спілкування. Письмова ділова комунікація. Електронне листування. Особливості комунікації телефоном та онлайн. Підготовка і проведення ділової зустрічі. Самопрезентація менеджера. Представлення організації, команди та проєкту. Нетикет у професійному середовищі. Міжкультурні особливості ділової комунікації.

Самостійна робота (4 год.): підготувати приклади професійного електронного листа, запрошення на ділову зустріч та короткого повідомлення команді; проаналізувати типові помилки ділового листування та запропонувати правила ефективної цифрової комунікації.

Тема 4. Організаційні комунікації (2 год.)

Сутність та значення організаційних комунікацій. Внутрішні та зовнішні комунікації. Вертикальні, горизонтальні та діагональні інформаційні потоки. Формальні та неформальні комунікаційні мережі. Інформаційні потоки між структурними підрозділами. Комунікаційні ролі керівника. Зворотний зв'язок в

організації. Комунікації як інструмент координації діяльності. Вплив комунікацій на корпоративну культуру, довіру та організаційну ефективність.

Самостійна робота (4 год.): на прикладі обраної організації побудувати схему основних внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків; визначити ключових учасників, канали передавання інформації та можливі проблеми в організації комунікацій.

Тема 5. Конфлікти та переговори (2 год.)

Сутність і природа конфліктів. Причини та види конфліктів у професійній діяльності. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Комунікативні методи попередження та врегулювання конфліктів. Сутність переговорного процесу. Види переговорів. Основні етапи переговорів. Стратегії і тактики ведення переговорів. Аргументація та переконання. Досягнення домовленостей. Принципи win-win. Особливості переговорів у команді та з партнерами.

Самостійна робота (5 год.): проаналізувати конфліктну ситуацію в команді або організації; визначити її причини, учасників та можливі стратегії поведінки; запропонувати варіант переговорного сценарію для конструктивного вирішення ситуації.

Тема 6. Масові комунікації та медіа (2 год.)

Поняття масової комунікації. Традиційні та цифрові медіа. Засоби масової інформації та особливості їх впливу. Соціальні мережі як інструмент професійних та організаційних комунікацій. Формування іміджу і репутації організації. PR-комунікації. Взаємодія з різними цільовими аудиторіями. Інформаційні повідомлення та їх адаптація до каналів комунікації. Етичні аспекти масової комунікації. Маніпулятивні технології, інформаційні ризики та критичне сприйняття інформації.

Самостійна робота (4 год.): проаналізувати комунікацію обраної організації або проєкту в соціальних медіа; визначити основні цільові аудиторії, канали комунікації, характер повідомлень та їх відповідність іміджу організації.

Тема 7. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (2 год.)

Поняття та роль ІКТ у комунікаційному менеджменті. Інтернет як середовище професійної комунікації. Інструменти синхронної та асинхронної комунікації. Zoom, Google Meet, Microsoft Teams. Інструменти командної взаємодії та управління роботою: Trello, Slack та ін. Хмарні сервіси та спільна робота з документами. Соціальні медіа у професійних комунікаціях. Електронний документообіг. Кіберетика. Захист інформації та персональних даних. Використання генеративного ШІ у професійних комунікаціях. Перспективи розвитку цифрових комунікацій.

Самостійна робота (4 год.): порівняти 2–3 цифрові інструменти командної комунікації та визначити їх переваги, обмеження і доцільність використання в

різних видах проєктів; окремо сформулювати правила безпечної та етичної цифрової комунікації.

Тема 8. Комунікації в проєктній команді (2 год.)

Проєктна команда як комунікаційне середовище. Особливості комунікацій на різних етапах життєвого циклу проєкту. Ролі учасників проєктної команди. Комунікаційна роль проєктного менеджера. Формування правил командної комунікації. Обмін інформацією та координація роботи. Проведення командних зустрічей. Комунікація під час постановки завдань і контролю їх виконання. Зворотний зв'язок у проєктній команді. Комунікація у дистанційних та гібридних командах. Психологічна безпека, довіра і відкритість у командній взаємодії.

Самостійна робота (5 год.): розробити правила внутрішньої комунікації умовної проєктної команди: канали взаємодії, правила проведення зустрічей, порядок постановки завдань, надання зворотного зв'язку та вирішення комунікаційних проблем.

Тема 9. Управління комунікаціями зі стейкхолдерами проєкту (2 год.)

Поняття стейкхолдерів та їх роль у реалізації проєкту. Внутрішні та зовнішні заінтересовані сторони. Виявлення та аналіз стейкхолдерів. Інформаційні потреби різних груп заінтересованих сторін. Вибір комунікаційної стратегії залежно від впливу та зацікавленості стейкхолдера. Канали, формат і частота комунікації. Комунікація із замовником, спонсором, командою, партнерами та іншими учасниками. Управління очікуваннями стейкхолдерів. Взаємозв'язок якісної комунікації та підтримки проєкту.

Самостійна робота (5 год.): для обраного проєкту визначити ключових стейкхолдерів, їх інтереси, рівень впливу та інформаційні потреби; запропонувати доцільні канали та періодичність комунікації з кожною групою.

Тема 10. Планування та організація комунікацій у проєкті (2 год.)

Місце комунікацій у системі управління проєктом. Цілі планування комунікацій. Визначення інформаційних потреб учасників проєкту. План комунікацій проєкту. Матриця комунікацій: кому, що, коли, яким каналом і ким передається. Вибір каналів комунікації. Регулярні проєктні зустрічі та звітність. Протоколи нарад. Статус-звіти. Інформаційні панелі та цифрові засоби обміну інформацією. Комунікаційні правила проєкту. Контроль ефективності комунікацій та їх коригування.

Самостійна робота (5 год.): розробити спрощену матрицю комунікацій для умовного або реального проєкту за критеріями: стейкхолдер, інформація, формат, канал, періодичність, відповідальна особа.

Тема 11. Презентація проєктних рішень та комунікації в умовах змін і невизначеності (2 год.)

Комунікація управлінських і проєктних рішень. Структура ефективної презентації проєкту. Пітчінг проєктної ідеї. Адаптація повідомлення до різних цільових аудиторій. Візуалізація інформації. Storytelling у презентації проєктів. Робота із запитаннями та запереченнями аудиторії. Особливості комунікацій у ситуаціях змін, невизначеності та ризику. Комунікація непопулярних рішень. Інформування команди та стейкхолдерів про зміни. Кризові комунікації. Принципи швидкості, прозорості, послідовності та відповідальності в управлінській комунікації.

Самостійна робота (4 год.): підготувати короткий пітч проєктної ідеї або управлінського рішення для визначеної цільової аудиторії; сформулювати ключове повідомлення, структуру презентації та можливі відповіді на запитання чи заперечення.

Зміст практичних занять

Тема 1. Вступ до комунікаційного менеджменту: аналіз комунікаційного процесу (2 год.)

Аналіз конкретних комунікаційних ситуацій. Визначення елементів комунікаційного процесу: відправник, отримувач, повідомлення, канал, контекст, зворотний зв'язок. Виявлення «шумів» і причин викривлення інформації. Порівняння ефективних та неефективних комунікацій. Вибір оптимального каналу залежно від управлінської ситуації. Розбір кейсу «Комунікаційний збій у команді».

Самостійна робота (4 год.): обрати реальну або змодельовану управлінську ситуацію та побудувати схему комунікаційного процесу; визначити можливі точки втрати або викривлення інформації; запропонувати 3 способи підвищення ефективності комунікації.

Тема 2. Основи міжособистісної комунікації: командна взаємодія та зворотний зв'язок (2 год.)

Практикум з активного слухання та постановки запитань. Розпізнавання вербальних і невербальних сигналів. Виявлення комунікаційних бар'єрів та пошук способів їх подолання. Техніки емпатичної й асертивної комунікації. Надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку. Моделювання ситуацій взаємодії між членами проєктної команди.

Самостійна робота (4 год.): проаналізувати 3 типові ситуації міжособистісної взаємодії в проєктній команді (непорозуміння, критика результату роботи, невиконання завдання); для кожної запропонувати варіант конструктивної комунікації із застосуванням активного слухання, асертивності та зворотного зв'язку.

Тема 3. Ділове спілкування та етикет: професійна комунікація менеджера (2 год.)

Аналіз прикладів ефективної та неефективної ділової комунікації. Складання професійних електронних повідомлень для різних управлінських ситуацій. Запрошення на зустріч, постановка завдання, запит інформації, нагадування, повідомлення про проблему. Підготовка порядку денного ділової зустрічі. Правила цифрового етикету. Практикум «Одне повідомлення - різні адресати»: адаптація інформації для керівника, команди, клієнта та партнера.

Самостійна робота (4 год.): сформулювати **мініпакет ділової комунікації менеджера**, що включає електронний лист партнеру, повідомлення проєктній команді, запрошення на робочу зустріч та короткий follow-up за її результатами; обґрунтувати відмінності стилю комунікації залежно від адресата.

Тема 4. Організаційні комунікації: побудова та аналіз інформаційних потоків (2 год.)

Побудова схеми внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації. Аналіз вертикальних, горизонтальних і діагональних інформаційних потоків. Виявлення комунікаційних розривів та дублювання інформації. Аналіз формальних і неформальних комунікаційних мереж. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення комунікацій на прикладі організації або проєктної структури.

Самостійна робота (4 год.): на прикладі обраної організації побудувати карту організаційних комунікацій, визначивши основні внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, учасників, канали комунікації та проблемні точки; запропонувати заходи щодо їх оптимізації. .

Тема 5. Конфлікти та переговори: практикум з управління конфліктними ситуаціями (2 год.)

Діагностика причин конфліктної ситуації. Визначення позицій та інтересів сторін. Вибір стратегії поведінки у конфлікті. Розроблення сценарію переговорів. Формування аргументів та робота із запереченнями. Рольова гра «Переговори сторін». Пошук взаємовигідного рішення за принципом win-win. Аналіз результатів переговорів та комунікаційної поведінки учасників.

Самостійна робота (5 год.): розробити кейс конфліктної ситуації у проєктній команді; визначити учасників, причини, позиції та реальні інтереси сторін; обрати стратегію врегулювання та підготувати короткий переговорний сценарій, спрямований на досягнення взаємоприйняттого рішення .

Тема 6. Масові комунікації та медіа: комунікація організації і проєкту з цільовими аудиторіями (2 год.)

Визначення цільових аудиторій організації та проєкту. Аналіз комунікацій у традиційних і цифрових медіа. Оцінювання повідомлень у соціальних мережах. Адаптація одного повідомлення до різних аудиторій і каналів. Аналіз впливу комунікацій на імідж і репутацію. Виявлення інформаційних та репутаційних ризиків. Розроблення інформаційного повідомлення для обраної цільової аудиторії.

Самостійна робота (4 год.): провести мініаудит зовнішніх комунікацій обраної організації або проєкту в цифровому середовищі; визначити основні аудиторії, канали, ключові повідомлення, сильні та слабкі сторони комунікації; запропонувати 3 рекомендації щодо її вдосконалення.

Тема 7. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: цифрові інструменти та ШІ в комунікаційному менеджменті (2 год.)

Порівняння цифрових каналів та інструментів командної комунікації. Вибір засобів синхронної й асинхронної взаємодії. Організація цифрового комунікаційного середовища із застосуванням Google Workspace, Microsoft Teams, Trello, Slack та інших платформ. Використання генеративного ШІ для підготовки повідомлень, резюме зустрічей, структурування інформації та адаптації повідомлень до аудиторій. Аналіз питань конфіденційності, достовірності, етики та відповідальності.

Самостійна робота (4 год.): порівняти не менше трьох цифрових інструментів командної комунікації за визначеними критеріями та запропонувати набір інструментів для роботи конкретної проєктної команди; за допомогою генеративного ШІ підготувати варіант професійного повідомлення та критично оцінити отриманий результат.

Тема 8. Комунікації в проєктній команді: організація ефективної командної взаємодії (2 год.)

Аналіз комунікаційних ролей учасників проєктної команди. Визначення ролі проєктного менеджера в організації інформаційного обміну. Розроблення правил командної комунікації: канали, час відповіді, формат постановки завдань, правила проведення зустрічей і надання зворотного зв'язку. Моделювання командної наради. Розподіл комунікаційної відповідальності. Аналіз особливостей комунікації дистанційних та гібридних команд.

Самостійна робота (5 год.): розробити Communication Rules / правила комунікації проєктної команди, визначивши канали взаємодії, правила проведення зустрічей, терміни відповіді, порядок постановки завдань, надання зворотного зв'язку, інформування про проблеми та правила комунікації в дистанційному форматі.

Тема 9. Управління комунікаціями зі стейкхолдерами проєкту (2 год.)

Визначення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів конкретного проєкту. Аналіз їхніх інтересів, очікувань та інформаційних потреб. Побудова карти стейкхолдерів і матриці «вплив – зацікавленість». Визначення пріоритетності комунікації. Вибір стратегії, каналу, формату і частоти взаємодії для різних груп стейкхолдерів. Моделювання комунікації зі складним стейкхолдером.

Самостійна робота (5 год.): для обраного проєкту сформувати Stakeholder Map, визначити не менше 6–8 ключових стейкхолдерів, оцінити їхній вплив та зацікавленість, інформаційні потреби та очікування; для кожної ключової групи запропонувати відповідну стратегію комунікації.

**Тема 10. Планування та організація комунікацій у проєкті.
Презентація проєктних рішень (2 год.)**

Визначення інформаційних потреб учасників проєкту. Розроблення матриці комунікацій: хто → яку інформацію → кому → коли → яким каналом → у якому форматі → хто відповідальний. Планування командних зустрічей, статус-звітів та інформування стейкхолдерів. Визначення цільової аудиторії та ключового повідомлення проєкту. Побудова структури презентації. Підготовка короткого пітчу проєктного рішення. Робота із запитаннями та запереченнями. Комунікація змін у проєкті. .

Самостійна робота (5 год.): для обраного проєкту розробити матрицю комунікацій, визначивши стейкхолдерів, зміст інформації, формат, канал, періодичність та відповідальних осіб; підготувати 3–5-хвилинний пітч проєктного рішення, адаптований до конкретної цільової аудиторії, та передбачити можливі запитання і заперечення. .

Зміст самостійної роботи здобувачів

Розподіл годин, виділених на вивчення дисципліни:

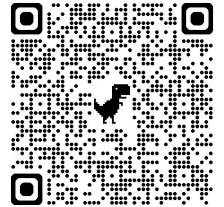
Найменування видів робіт	Розподіл годин за формами навчання	
	денна	заочна
Самостійна робота, год, у т.ч.:	48	82
Опрацювання матеріалу, викладеного на лекціях	11	30
Підготовка до практичних занять та контрольних заходів	10	20
Підготовка звітів з практичних робіт	10	10
Підготовка до поточного контролю	7	10
Опрацювання матеріалу, винесеного на самостійне вивчення	10	12

ПОЛІТИКА КУРСУ

Коротко, з покликанням на відповідну нормативну базу УКД, висвітлити питання:³

1) щодо системи поточного і підсумкового контролю

Організація поточного та підсумкового семестрового контролю знань студентів, проведення практик та атестації, переведення показників академічної успішності за 100-бальною шкалою в систему оцінок за національною шкалою здійснюється згідно з “Положенням про систему поточного і підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу здобувачів освіти”. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



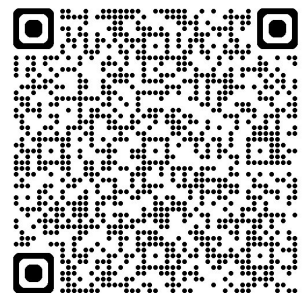
2) щодо оскарження результатів контрольних заходів

Здобувачі вищої освіти мають право на оскарження оцінки з дисципліни отриманої під час контрольних заходів. Апеляція здійснюється відповідно до «Положення про політику та врегулювання конфліктних ситуацій». Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



3) щодо відпрацювання пропущених занять

Згідно “Положення про організацію освітнього процесу” здобувач допускається до семестрового контролю з конкретної навчальної дисципліни (семестрового екзамену, диференційованого заліку), якщо він виконав усі види робіт, передбачені на семестр навчальним планом та силабусом/робочою програмою навчальної дисципліни, підтвердив опанування на мінімальному рівні результатів навчання (отримав ≥ 35 бали), відпрацював визначені індивідуальним навчальним планом всі лекційні, практичні, семінарські та лабораторні заняття, на яких він був відсутній. Ознайомитись з документом можна за [покликанням](#).



³ зміст пунктів може редагуватись з огляду на особливості курсу

4) щодо дотримання академічної доброчесності

“Положення про академічну доброчесність” закріплює моральні принципи, норми та правила етичної поведінки, позитивного, сприятливого, доброчесного освітнього і наукового середовища, професійної діяльності та професійного спілкування спільноти Університету, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).



5) щодо використання штучного інтелекту

“Положення про академічну доброчесність” визначає політику щодо використання технічних засобів на основі штучного інтелекту в освітньому процесі. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).⁴ “Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації академічних творів” містить рекомендації щодо використання в академічних текстах генераторів на основі штучного інтелекту. Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).



6) щодо використання технічних засобів в аудиторії та правила комунікації

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). На гаджетах повинен бути активований режим «без звуку» до початку заняття. Під час занять заборонено надсилання текстових повідомлень, прослуховування музики, перевірка електронної пошти, соціальних мереж тощо. Під час виконання заходів контролю використання гаджетів заборонено (за винятком, коли це передбачено умовами його проведення). У разі порушення цієї заборони результат анулюється без права перескладання. Ознайомитись з відповідним документом можна за [посиланням](#). Комунікація відбувається через електронну пошту і сторінку дисципліни в Moodle.



7) щодо зарахування результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти

Процедури визнання результатів навчання, здобутих шляхом формальної/інформальної освіти визначаються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти». Ознайомитись з документом можна за [посиланням](#).⁵



МЕТОДИ НАВЧАННЯ

⁴ визначається політика використання ШІ в навчальній дисципліні - дозволене/заборонене, правила використання

⁵ визначається перелік електронних та інших ресурсів та умови перерахування

При вивченні дисципліни застосовується комплекс методів для організації навчання студентів з метою розвитку їх логічного та абстрактного мислення, творчих здібностей, підвищення мотивації до навчання та формування особистості майбутнього фахівця.

Програмний результат навчання ⁶	<u>Метод навчання</u>	Метод оцінювання
ПРН 08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 09. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.	МН 1.1 – лекція МН 1.3 – бесіда МН 2.1 – ілюстрування МН 2.4 – комп’ютерні і мультимедійні методи МН 3.1 – вправи МН 3.4 – практичні роботи МН 7 – аналітичний МН 9 – порівняння МН 10 – узагальнення МН 11 – конкретизація МН 14 – творчий МН 15 – проблемно-пошуковий МН 16 – евристичний МН 18 – методи самостійної роботи вдома МН 19 – робота під керівництвом викладача МН 20.1 – кейс-метод МН 20.2 – дискусія, диспут МН 20.3 – мозковий штурм МН 20.4 – рольові і ділові ігри МН 20.5 – тренінгові заняття МН 20.7 – бесіда-діалог.	МФО 2 – залік; МФО 4 – поточний контроль; МФО 5 – усний контроль; МФО 6 – письмовий контроль; МФО 7 – лабораторно-практичний контроль; МФО 8 – тестовий контроль; МФО 9 – програмований контроль; МФО 11 – самооцінювання; МФО 12 – портфоліо

МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ

Для вивчення навчальної дисципліни «Комунікаційний менеджмент» необхідно:

⁶ для вибірових навчальних дисциплін вказується результат навчання

1. комп'ютер або ноутбук із доступом до мережі Інтернет для роботи з навчальними матеріалами, виконання практичних та індивідуальних завдань, аналізу комунікаційних кейсів і підготовки презентацій;
2. проєктор, мультимедійний екран або інтерактивна панель для демонстрації презентацій, відеоматеріалів, комунікаційних кейсів, схем, карт стейкхолдерів та результатів командної роботи;
3. система дистанційного навчання Moodle для доступу до навчально-методичних матеріалів дисципліни, завдань, тестування, подання виконаних робіт та комунікації між викладачем і здобувачами;
4. Google Workspace (Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drive, Google Forms) або аналогічні безкоштовні сервіси для спільної роботи з документами, підготовки презентацій, створення матриць комунікацій, опитувань і виконання командних завдань;
5. платформи відеоконференцій та онлайн-комунікації – Google Meet, Zoom, Microsoft Teams – для моделювання дистанційних ділових зустрічей, командних нарад, переговорів та презентацій проєктних рішень;
6. цифрові інструменти управління командною і проєктною взаємодією – Trello, Slack та інші доступні сервіси – для постановки завдань, організації інформаційних потоків, координації роботи та моделювання комунікацій у проєктній команді;
7. інструменти для візуалізації та спільної роботи – Canva, Miro або їх безкоштовні аналоги – для створення схем комунікаційних процесів, карт стейкхолдерів, матриць «вплив – зацікавленість», візуалізації інформаційних потоків та презентації результатів командної роботи;
8. програмне забезпечення для створення презентацій – Microsoft PowerPoint, Google Slides, Canva – для підготовки ділових презентацій, пітчів та представлення проєктних рішень;
9. доступ до генеративних моделей штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini, Microsoft Copilot та ін.) для аналізу й моделювання комунікаційних ситуацій, підготовки варіантів професійних повідомлень, структурування інформації, створення сценаріїв переговорів, адаптації повідомлень до різних цільових аудиторій та опрацювання результатів командних зустрічей із дотриманням вимог академічної доброчесності, конфіденційності та відповідального використання ШІ;
10. доступ до інформаційних та медійних ресурсів організацій і проєктів для аналізу реальних прикладів зовнішніх, внутрішніх, цифрових та репутаційних комунікацій;
11. смартфони або інші мобільні пристрої для виконання інтерактивних завдань, участі в онлайн-опитуваннях, роботи з цифровими платформами та моделювання різних форматів професійної комунікації.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Контрольні заходи⁷

⁷ зміст редагується залежно від наповнення дисципліни

<i>Вид</i>	<i>Зміст⁸</i>	<i>% від загальної оцінки</i>	<i>Бал</i>	
			<i>min</i>	<i>max</i>
Поточні контрольні заходи	всього	60	35	60
Підсумкові контрольні заходи	залік	40	25	40
Всього:		100	60	100

Процедура проведення контрольних заходів, а саме поточного контролю знань протягом семестру та підсумкового семестрового контролю, регулюється «Положенням про систему поточного та підсумкового контролю оцінювання знань та визначення рейтингу студентів».

Фіксація **поточного** контролю здійснюється в “Електронному журналі обліку успішності академічної групи” на підставі чотирибальної шкали - “2”; “3”; “4”; “5”. У разі відсутності студента на занятті виставляється “н”. За результатами поточного контролю у Журналі, автоматично визначається підсумкова оцінка, здійснюється підрахунок пропущених занять.

Усі пропущені заняття, а також негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. У випадку недотримання цієї норми, замість “н” в журналі буде виставлено “0” (нуль балів), без права перездачі. Відпрацьоване лекційне заняття в електронному журналі позначається літерою «в».⁹

Критерії оцінювання¹⁰ (поточного та підсумкового контролю)

До підсумкового контролю допускаються студенти які за результатами поточного контролю отримали не менше 35 балів. Усі студенти, що отримали 34 балів і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру. За результатами підсумкового контролю (диференційований залік/екзамен) студент може отримати 40 балів. Студенти, які під час підсумкового контролю отримали 24 бали і менше, вважаються такими, що не здали екзамен/диференційований залік і повинні йти на перездачу.

⁸ у випадку наявності видів роботи, які оцінюються окремо (проект, завдання тощо) прописується в окремому рядку; за відсутності - одним рядком визначається вся сукупність аудиторної роботи (опитування, поточні контрольні тощо) та визначається стандартне значення балів (35/60)

⁹ можна вказати теми чи завдання, які є обов'язковими до виконання, а також особисті підходи до оцінювання рівня знань здобувачів під час аудиторної роботи

¹⁰ критерії вказуються згідно з особливостями дисципліни.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях оцінюється в балах (згідно з **Шкалою оцінювання знань за ЄКТС**) і є сумою балів отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

Шкала оцінювання знань за ЄКТС:

Оцінка за національною шкалою	Рівень досягнень, %	Шкала ECTS
Національна диференційована шкала		
Відмінно	90 – 100	A
Добре	83 – 89	B
	75 – 82	C
Задовільно	67 – 74	D
	60 – 66	E
Незадовільно	35 – 59	FX
	0 – 34	F
Національна недиференційована шкала		
Зараховано	60 – 100	-
Не зараховано	0 – 59	-

Студенти, які не з'явилися на заліки/екзамени без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ¹¹

Основна література

1. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 224 с.
2. Новаківський І. І., Карий О. І., Беспалюк Х. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент в організаціях : підручник. Львів : Растр-7, 2023. 314 с. ISBN 978-617-8296-65-0.
3. Сумець О. М. Комуникативний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2024. 178 с.
4. Материнська О. А. Комунікація в менеджменті : навч.-метод. посіб. Вінниця : ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. 112 с.

¹¹ обов'язково: враховувати вимоги [ДСТУ 8302:2015](#) (відповідно до [Наказу № 65, від 4.03. 2016](#)), [рекомендації](#) Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, використовувати літературу за останні 5-7 років, наводити власні публікації за змістом навчальної дисципліни.

5. Черненко О. Комунікативний менеджмент (лекції та практичні заняття) : навч.-метод. посіб. Кропивницький : ЦІРоЛ Університету «Україна», 2023. 142 с.

Додаткова література

1. Маковецька І. М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2020. № 4, ч. 3. С. 63–67. DOI: 10.30888/2410-6615.2020-04-03-018.
2. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2020. № 11, ч. 3. С. 105–108. DOI: 10.30890/2567-5273.2020-11-03-034.
3. Лаба О., Гринів Л., Артюшок В. Agile-методології у менеджменті проєктів: виклики впровадження та шляхи їх подолання. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 513–524. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)).
4. Лизак М. П., Материнська О. А., Гринів Л. В. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8 (08). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>
5. [Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 3 \(39\). С. 121–131. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](#)
6. [Бєляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 4. С. 98–103. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14](#)
7. [Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. Економіка, підприємництво, менеджмент. 2024. Вип. 8. С. 182–196. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.182.](#)
8. [Чернова І. В., Костик Є. П. Розвиток бізнес-комунікацій у системі менеджменту підприємницьких структур. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-23](#)
9. [Яцина В., Климов С., Губанова Н. Управління суспільними комунікаціями у бізнесі. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2024. № 3. С. 52–56. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.3.52](#)
10. [Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180](#)

11. Юськів Б., Карпчук Н., Пелех О. Структура стратегічних комунікацій як основа ефективного комунікаційного менеджменту України в умовах війни. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 2. С. 92–118. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-02-92-118>.

12. Івахненко І., Плешакова Н. Сучасні підходи до побудови процесу управління комунікаціями на підприємстві. *Build-Master-Class-2024 : International Scientific-Practical Conference of Young Scientists*. Київ : КНУБА, 2024. С. 367–368.

Електронні інформаційні ресурси

1. Project Management Institute (PMI) : офіційний вебсайт. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 23.08.2026).

2. PMBOK® Guide. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (дата звернення: 23.08.2026).

3. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний вебпортал. URL: <https://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 23.08.2026).

4. Trello : онлайн-платформа для управління завданнями та організації командної взаємодії. URL: <https://trello.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

5. Miro : онлайн-платформа для візуальної командної роботи, побудови карт стейкхолдерів, схем комунікацій та інформаційних потоків. URL: <https://miro.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

6. Canva : онлайн-платформа для створення презентацій, візуалізації інформації та підготовки комунікаційних матеріалів. URL: <https://www.canva.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

7. Slack : платформа для організації цифрової комунікації та командної взаємодії. URL: <https://slack.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

8. Google Workspace : цифрові інструменти для комунікації, спільної роботи з документами, проведення зустрічей та командної роботи. URL: <https://workspace.google.com/> (дата звернення: 23.08.2026).

9. Microsoft Teams : платформа для командної комунікації, онлайн-зустрічей і спільної роботи. URL: <https://www.microsoft.com/microsoft-teams/> (дата звернення: 23.08.2026).

10. Дія.Освіта : національна освітня платформа з розвитку цифрових і професійних навичок. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua/> (дата звернення: 23.08.2026).