

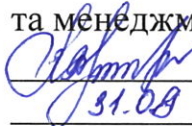
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту та маркетингу



ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. декана факультету економіки
та менеджменту

 Людмила ТАРАСОВИЧ
31.08 2026

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Комунікативний менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність: D3 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

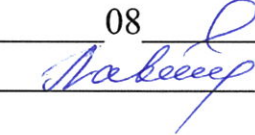
Розробник: Лавриненко Світлана Олександрівна, к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу.

Інформація про викладача

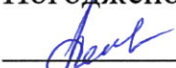
Викладач (-і)	Лавриненко Світлана Олександрівна
Профайл викладача (-ів)	Лінк на сторінку кафедри на сайті університету: https://surl.li/vnjmtt
Контактна інформація	Тел.:0672960163 svitlana.lavrynenko@polissiauniver.edu.ua
Сторінка курсу в Moodle	Платформа Moodle університету: http://m.polissiauniver.edu.ua/course/view.php?id=763
Консультації	Очні та онлайн консультації через Zoom, Viber щосереди з 13.00 до 17.00

Робоча програма навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу

Протокол від «_26_» 08 2026 р. №_2_

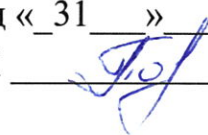
В.о. завідувача кафедри  Світлана ЛАВРИНЕНКО

Погоджено із гарантом освітньої програми «Менеджмент»

 Оксана ПРИСЯЖНЮК

Схвалено навчально-методичною комісією (НМК) факультету економіки та менеджменту

Протокол від «_31_» 08 2026 р. №_1_

Голова НМК  Оксана ПРОКОПЧУК

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма	заочна форма
Модуль 1: Загальна кількість кредитів – 4 годин – 120 змістових модулів – 2	Галузь знань <i>D «Бізнес, адміністрування та право»</i>	Обов'язкова	
	Спеціальність <i>D3 Менеджмент</i>	Рік підготовки:	
		1-й	1-й
		Семестр	
		1-й	1-й
	Рівень вищої освіти: <i>Другий (магістерський)</i>	Лекції	
		16 год.	6 год.
		Практичні	
		16 год.	6 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		88 год.	108 год.
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
		Форма підсумкового контролю:	
		залік	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти системи сучасних знань і практичних навичок щодо стратегічного управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями організації, ведення переговорів, управління взаємодією зі стейкхолдерами, формування корпоративної репутації, здійснення кризових комунікацій, комунікаційного супроводу організаційних змін, використання цифрових комунікаційних технологій та прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності, цифрової трансформації та мінливого бізнес-середовища.

Дисципліна «Комунікативний менеджмент» базується на знаннях, уміннях і компетентностях, сформованих здобувачами на попередньому рівні вищої освіти, та забезпечує їх поглиблення й інтеграцію для ефективного управління комунікаційними процесами в сучасних організаціях. Зміст дисципліни ґрунтується на положеннях менеджменту, психології управління, теорії організацій, ділових комунікацій та інформаційних технологій і спрямований на формування здатності здобувачів використовувати сучасні комунікаційні підходи й інструменти для забезпечення результативної управлінської взаємодії, розвитку лідерства, формування сприятливого комунікаційного середовища та досягнення стратегічних цілей організації.

Передумовами вивчення дисципліни є опанування таких освітніх компонент: «Менеджмент», «Психологія управління», «Організаційна поведінка», «Корпоративна культура та ділові комунікації», «Стратегічний менеджмент».

Завдання:

- сформувати системне розуміння сутності, принципів і моделей комунікативного менеджменту в системі сучасного управління;
- засвоїти теоретичні та практичні засади організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій та управління інформаційними потоками організації;
- сформувати навички застосування сучасних моделей, методів і технологій ділових, організаційних та міжкультурних комунікацій;
- оволодіти інструментами ведення переговорів, подолання комунікативних бар'єрів і врегулювання конфліктів;
- набути здатності використовувати інструменти Public Relations, управління корпоративною репутацією та кризовими комунікаціями;
- сформувати навички застосування цифрових технологій, платформ, соціальних медіа та інструментів штучного інтелекту в управлінні бізнес-комунікаціями з дотриманням принципів цифрової етики й інформаційної безпеки;
- оволодіти методами стратегічного управління комунікаціями, проведення комунікаційного аудиту та оцінювання ефективності комунікаційної діяльності;
- сформувати здатність розробляти та впроваджувати комунікаційні стратегії, забезпечувати комунікаційний супровід організаційних змін і підвищувати ефективність системи управлінських комунікацій.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів таких компетентностей:

а) інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

б) загальних (ЗК):

ЗК 02. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК 03. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 05. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

в) спеціальних/фахових (СК/ФК):

СК 05. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 06. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 08. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПРН06. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН07. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН09. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен: **знати:** теоретичні засади, принципи та сучасні концепції комунікативного менеджменту; організації та управління комунікаційними процесами в сучасних організаціях; моделі, інструменти й технології внутрішніх і зовнішніх бізнес-комунікацій; особливості ведення переговорів, управління взаємодією зі стейкхолдерами, корпоративною репутацією та кризовими комунікаціями; сучасні цифрові комунікаційні технології, принципи цифрової етики, інформаційної безпеки та використання штучного інтелекту в управлінських комунікаціях; методичні підходи до стратегічного управління комунікаціями та оцінювання їх ефективності.

вміти: організовувати й координувати комунікаційні процеси в організації; застосовувати сучасні моделі, методи та інструменти комунікативного менеджменту для розв'язання управлінських завдань; здійснювати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами, проводити переговори та забезпечувати результативний зворотний зв'язок; використовувати цифрові комунікаційні платформи, соціальні мережі та інструменти штучного інтелекту в професійній діяльності; виявляти й долати комунікативні бар'єри, управляти конфліктними ситуаціями та кризовими комунікаціями; розробляти, реалізовувати та оцінювати ефективність комунікаційної стратегії організації, здійснювати комунікаційний аудит і формувати пропозиції щодо вдосконалення системи управлінських комунікацій

Під час вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» здобувачі вищої освіти зможуть отримати додатково такі soft skills:

- комунікаційні навички та культура ділового спілкування (здатність чітко, аргументовано й переконливо формулювати думки, ефективно обмінюватися інформацією та будувати професійну взаємодію);
- активне слухання та емпатія (уміння уважно сприймати інформацію, розуміти позиції та потреби інших учасників комунікації, забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок);
- критичне та системне мислення (здатність аналізувати комунікаційні ситуації, виявляти бар'єри й ризики, оцінювати інформацію та обирати оптимальні управлінські рішення);
- емоційний інтелект і саморегуляція (здатність розпізнавати власні емоції та емоційні реакції інших, конструктивно керувати ними та підтримувати ефективну професійну взаємодію);
- переговорні навички та переконливість (уміння готуватися до переговорів, аргументувати власну позицію, застосовувати конструктивні стратегії й тактики та досягати взаємоприйнятних рішень);
- управління конфліктами та медіаційні навички (здатність своєчасно виявляти конфліктні ситуації, визначати причини їх виникнення, застосовувати конструктивні способи врегулювання та сприяти досягненню взаєморозуміння);
- командна робота та фасилітація (уміння організовувати ефективну взаємодію членів команди, сприяти залученню учасників до спільної роботи, координувати комунікацію та досягати узгоджених результатів);
- міжкультурна компетентність (здатність ефективно взаємодіяти з представниками різних культур, враховувати культурні відмінності та адаптувати комунікаційні стратегії до особливостей міжнародного бізнес-середовища);
- лідерство та комунікативний вплив (здатність мотивувати й залучати інших до спільної діяльності, здійснювати конструктивний вплив без формальної влади та формувати довіру у професійному середовищі);
- адаптивність і гнучкість (готовність ефективно реагувати на зміни, невизначеність і кризові ситуації, оперативно коригувати комунікаційні підходи відповідно до умов середовища);

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Концептуальні основи комунікативного менеджменту

Тема 1. Сутність комунікативного менеджменту, комунікаційний процес

1. Теоретичні засади та еволюція комунікативного менеджменту.
2. Мета, функції та принципи комунікативного менеджменту.
3. Комунікаційний процес: етапи, учасники, канали комунікацій.
4. Види комунікацій.

Тема 2. Інформація як ключовий елемент комунікації в сучасному бізнес-середовищі

1. Інформація в системі управління організацією: сутність та значення.
2. Види, джерела та інформаційні потоки в організації.
3. Управління знаннями як складова ефективного менеджменту.
4. Цифрові технології та інформаційна безпека в бізнес-комунікаціях.

Тема 3. Моделі комунікаційного менеджменту

1. Поняття та значення моделей комунікації в управлінні.
2. Класичні та сучасні моделі комунікаційного менеджменту.
3. Використання комунікаційних моделей у практиці управління організацією.

Тема 4. Організаційні комунікації, ділове спілкування та переговорний процес.

1. Організаційні комунікації в системі сучасного менеджменту.
2. Внутрішні та зовнішні комунікації організації. Взаємодія зі стейкхолдерами.
3. Переговорний процес: етапи, стратегії, тактики та технології ведення переговорів.
4. Міжкультурні комунікації та особливості ділового спілкування в міжнародному бізнесі.

Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в сучасній організації: цифровізація та стратегічна взаємодія

Тема 5. Public Relations, управління репутацією та кризові комунікації

1. Public Relations у системі стратегічного управління організацією.
2. Формування корпоративної репутації та бренду.
3. Stakeholder Mapping та управління взаємодією із заінтересованими сторонами.
4. Кризові комунікації та управління репутаційними ризиками.

Тема 6. Цифрові бізнес-комунікації та цифрова етика.

1. Цифрові комунікації в системі сучасного менеджменту.
2. Корпоративні цифрові платформи та соціальні мережі.
3. Цифрова етика, інформаційна безпека та захист персональних даних.
4. Штучний інтелект та сучасні цифрові інструменти бізнес-комунікацій.

Тема 7. Управління конфліктами та вдосконалення управлінської взаємодії.

1. Комунікативні ролі працівників психологічні механізми взаємодії та комунікативні бар'єри.
2. Управління конфліктами в організації. Медіація та фасилітація.
3. Комунікативне лідерство та вплив без формальної влади.
4. Організація ефективного зворотного зв'язку та вдосконалення системи управлінських комунікацій.

Тема 8. Стратегічне управління комунікаціями та комунікаційний аудит.

1. Стратегічне управління: комунікаційний аудит та оцінювання ефективності комунікацій.

2. Комунікаційний супровід організаційних змін.
3. Цифрові технології та KPI ефективності корпоративних комунікацій.
4. Моніторинг та оцінювання ефективності комунікацій.

4. Структура навчальної дисципліни

Структура курсу	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у т. ч.		
		лекції	практ.	сам.р.		лекції	практ.	сам.р.
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи комунікативного менеджменту,								
Тема 1. Сутність комунікативного менеджменту, комунікаційний процес.	16	2	2	12	14	1	1	12
Тема 2. Інформація як ключовий елемент комунікації в сучасному бізнес-середовищі	14	2	2	10	16	1	1	14
Тема 3. Моделі комунікаційного менеджменту	14	2	2	10	15	1	-	14
Тема 4. Організаційні комунікації, ділове спілкування та переговорний процес.	16	2	2	12	17	-	1	16
Разом за змістовним модулем 1	60	8	8	44	62	3	3	56
Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в сучасній організації: цифровізація та стратегічна взаємодія								
Тема 5. Public Relations, управління репутацією та кризові комунікації	14	2	2	10	13	-	1	12
Тема 6. Цифрові бізнес-комунікації та цифрова етика.	16	2	2	12	15	1	-	14
Тема 7. Управління конфліктами та вдосконалення управлінської взаємодії.	16	2	2	12	16	1	1	14
Тема 8. Стратегічне управління комунікаціями та комунікаційний аудит.	14	2	2	10	14	1	1	12
Разом за змістовним модулем 2	60	8	8	44	58	3	3	52
Усього годин	120	16	16	88	120	6	6	108

5. Теми практичних занять

Назва теми та план заняття	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи комунікативного менеджменту		
Тема 1. Сутність комунікативного менеджменту, комунікаційний процес.	2	1
Тема 2. Інформація як ключовий елемент комунікації в сучасному бізнес-середовищі	2	1
Тема 3. Моделі комунікаційного менеджменту	2	-
Тема 4. Організаційні комунікації, ділове спілкування та переговорний процес.	2	1

Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в сучасній організації: цифровізація та стратегічна взаємодія		
Тема 5. Public Relations, управління репутацією та кризові комунікації	2	1
Тема 6. Цифрові бізнес-комунікації та цифрова етика.	2	-
Тема 7. Управління конфліктами та вдосконалення управлінської взаємодії.	2	1
Тема 8. Стратегічне управління комунікаціями та комунікаційний аудит.	2	1
Всього	16	6

6. Самостійна робота

Назва теми та план заняття	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи комунікативного менеджменту,		
Тема 1. Сутність комунікативного менеджменту, комунікаційний процес Кейс: «Комунікація є, а результату немає». Аналіз управлінської ситуації підприємства, у якому комунікації здійснюються без системного управління. Комунікаційний процес. Визначення основних комунікаційних проблем та обґрунтування ролі комунікативного менеджменту в забезпеченні ефективності управління. Практичне завдання: «Система комунікативного менеджменту підприємства». Визначення суб'єктів, об'єктів, функцій, принципів та рівнів комунікативного менеджменту для обраного підприємства. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Вибір підприємства, визначення його основних комунікаційних проблем, цілей та пріоритетних напрямів удосконалення комунікацій.	12	12
Тема 2. Інформація як ключовий елемент комунікації в сучасному бізнес-середовищі. Кейс: «Інформації багато - рішення немає». Аналіз управлінської ситуації, пов'язаної з надлишком, нестачею або недостовірністю інформації. Визначення інформаційних потреб менеджера та наслідків неефективного управління інформаційними потоками. Практичне завдання: «Інформаційні потоки підприємства». Визначення основних джерел інформації, напрямів її руху та учасників інформаційного обміну. Побудова схеми інформаційних потоків обраного підприємства. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Аналіз інформаційного забезпечення комунікацій підприємства та визначення напрямів його вдосконалення	10	14
Тема 3. Моделі комунікаційного менеджменту. Кейс: «Яку модель комунікації обрати?». Порівняння моделей комунікації на прикладі управлінської ситуації та визначення моделі, найбільш придатної для забезпечення ефективної взаємодії.	10	14

Практичне завдання: «Порівняльний аналіз моделей комунікації». Побудова та порівняння основних моделей комунікації, визначення їх переваг, недоліків та сфер практичного застосування. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Обґрунтування моделей комунікації (презентації), доцільних для внутрішньої та зовнішньої комунікації підприємства (<i>Canva</i>)		
Тема 4. Організаційні комунікації, ділове спілкування та переговорний процес. Кейс: «Переговори завершилися, а домовленості немає». Аналіз ситуації ділових переговорів, визначення комунікаційних помилок та чинників, що перешкоджають досягненню взаємовигідного результату. Практичне завдання: «Моделювання переговорного процесу». Розроблення сценарію ділових переговорів із визначенням позицій сторін, інтересів, аргументів, можливих заперечень та варіантів домовленостей. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Формування рекомендацій щодо організації комунікацій, ділового спілкування та переговорної взаємодії, підготовка професійного комунікаційного повідомлення/презентації з урахуванням особливостей міжнародного бізнес-середовища (<i>Canva</i>)	12	16
Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в сучасній організації: цифровізація та стратегічна взаємодія		
Тема 5. Public Relations, управління репутацією та кризові комунікації. Кейс: «Криза репутації: мовчати чи комунікувати?». Аналіз кризової ситуації підприємства, визначення репутаційних ризиків та розроблення першочергових комунікаційних дій. Практичне завдання: «Антикризовий комунікаційний план». Визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів комунікації та відповідальних осіб у разі виникнення кризової ситуації. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Розроблення PR-напрямів та заходів управління репутацією обраного підприємства (<i>Canva</i>, <i>Google Календарь</i>)	10	12
Тема 6. Цифрові бізнес-комунікації та цифрова етика. Кейс: «Цифрова комунікація, яка зашкодила бренду». Аналіз ситуації некоректної комунікації підприємства в цифровому середовищі. Визначення репутаційних, етичних та організаційних наслідків. Практичне завдання: «Цифровий комунікаційний контур підприємства». Визначення цифрових каналів комунікації, їх цільових аудиторій, призначення та правил використання. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Формування системи цифрових бізнес-комунікацій підприємства та визначення принципів цифрової етики.	12	14

Тема 7. Управління конфліктами та вдосконалення управлінської взаємодії. Кейс: «Конфлікт у команді: проблема чи можливість для розвитку?». Аналіз конфліктної ситуації в організації, визначення її причин, учасників та можливих наслідків. Розроблення управлінських заходів щодо її конструктивного вирішення. Практичне завдання: «Карта конфлікту». Визначення учасників конфлікту, їхніх інтересів, причин виникнення суперечностей та можливих способів їх узгодження. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Розроблення рекомендацій щодо попередження конфліктів та вдосконалення управлінської взаємодії.	12	14
Тема 8. Стратегічне управління комунікаціями та комунікаційний аудит. Кейс: «Комунікації працюють, але стратегія відсутня». Аналіз комунікаційної діяльності підприємства, визначення її сильних і слабких сторін та виявлення невідповідності між стратегічними цілями й комунікаційними заходами. Практичне завдання: «Комунікаційний аудит підприємства». Оцінювання внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, визначення основних проблем, каналів комунікації, цільових аудиторій та ефективності комунікаційних заходів. Аналітичне завдання: «Розроблення комунікаційної стратегії підприємства». Формування підсумкової комунікаційної стратегії підприємства, визначення стратегічних цілей, цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів комунікації, KPI та механізмів контролю.	10	12
Всього	88	108

7. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються такі методи навчання:

- вербальні методи (лекція, пояснення);
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);
- практичні методи (виконання різних видів завдань прикладного характеру);
- ситуаційний метод;
- метод проблемного навчання;
- кейс-метод;
- метод командної роботи, мозковий штурм;
- метод гейміфікованого навчання;
- методи самостійної роботи (проведення розрахунків, підготовка доповідей).

8. Форми контролю і методи оцінювання

Основними видами контролю результатів навчання під час вивчення дисципліни є: поточний, підсумковий.



Поточний контроль здійснюється у формі усного та письмового опитування, тестування, виконання завдань самостійної роботи, підготовки презентацій та аналітичних оглядів. За сукупністю певних тем здійснюється контроль у вигляді модульних контрольних робіт або вирішення ситуаційних завдань і кейсів.

Після вивчення курсу застосовується підсумковий контроль у формі заліку. Підсумкова оцінка визначається як середнє арифметичне значення оцінювання знань і вмінь здобувача вищої освіти за поточний та підсумковий контроль за 5-бальною системою з наступним переведенням в 100-бальну шляхом множення середнього значення на коефіцієнт переведення 20. Здобувач вищої освіти одержує підсумкову оцінку за залікову навчальну дисципліну, якщо за результатами поточного контролю він набрав 60 і більше балів. Якщо за результатами поточного контролю здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів, він повинен виконати залікове завдання і з урахуванням його результатів одержати відповідну кількість залікових балів із дисципліни. Якщо за результатами поточного контролю здобувач вищої освіти набрав 60 і більше балів, проте хоче поліпшити свій підсумковий результат, він також може виконати залікове завдання і з урахуванням його результатів підвищити свою підсумкову оцінку з дисципліни.

9. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність, предмет і завдання комунікативного менеджменту та його роль у забезпеченні ефективності управління організацією.
2. Місце комунікативного менеджменту в системі сучасного менеджменту та його взаємозв'язок з основними функціями управління.
3. Принципи та функції комунікативного менеджменту: зміст, взаємозв'язок і значення для ефективної управлінської взаємодії.
4. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту та їх роль у формуванні ефективної системи управлінських комунікацій.
5. Комунікативна компетентність сучасного менеджера: складові, значення та умови розвитку.
6. Інформація як стратегічний ресурс організації: роль у забезпеченні ефективного управління та прийнятті управлінських рішень.
7. Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління: сучасні підходи, інструменти та напрями вдосконалення.
8. Види та джерела інформації в діяльності організації: критерії вибору та використання в управлінській діяльності.
9. Інформаційні потоки підприємства: структура, проблеми організації та напрями вдосконалення управління ними.
10. Управління знаннями як складова ефективного менеджменту: роль у розвитку організації та забезпеченні результативних комунікацій.
11. Сутність та етапи комунікаційного процесу в системі управлінської взаємодії.
12. Основні елементи комунікаційного процесу та їх взаємозв'язок у забезпеченні



результативної комунікації.

13. Канали комунікації та критерії їх вибору залежно від змісту, цілей і умов управлінської взаємодії.
14. Комунікаційні бар'єри в організації: причини виникнення, наслідки та управлінські підходи до їх подолання.
15. Зворотний зв'язок в управлінських комунікаціях: значення, форми та умови забезпечення його результативності.
16. Моделі комунікативного менеджменту: сутність, призначення та роль у забезпеченні ефективної управлінської взаємодії.
17. Модель Шеннона-Уівера: основні положення, можливості та обмеження практичного застосування в управлінських комунікаціях.
18. Модель Лассуелла та можливості її використання для організації й оцінювання управлінських комунікацій.
19. Модель Шрама та сучасні моделі комунікацій: особливості, відмінності та практичне значення для менеджменту.
20. Вибір моделі комунікації залежно від управлінської ситуації, цілей та особливостей взаємодії учасників.
21. Вербальні та невербальні засоби професійної комунікації менеджера: особливості використання та роль у забезпеченні ефективної управлінської взаємодії.
22. Активне слухання та зворотний зв'язок як інструменти ефективної ділової комунікації менеджера.
23. Організаційні комунікації в системі менеджменту: роль, функції та напрями забезпечення ефективної управлінської взаємодії.
24. Внутрішні та зовнішні комунікації організації: особливості, взаємозв'язок та інструменти управління.
25. Формальні й неформальні комунікаційні мережі організації: особливості функціонування, переваги, ризики та управлінське значення.
26. Переговорний процес: етапи, стратегії, тактики та умови досягнення взаємоприйнятних управлінських рішень.
27. Міжкультурна комунікація в міжнародному бізнесі: культурні відмінності та адаптація комунікаційної поведінки менеджера.
28. Public Relations у системі стратегічного управління організацією: цілі, функції та основні інструменти.
29. Управління корпоративною репутацією та брендом: чинники формування, комунікаційні інструменти та напрями розвитку.
30. Stakeholder Mapping у системі управління взаємодією зі стейкхолдерами: принципи ідентифікації та вибору комунікаційних підходів.
31. Кризові комунікації підприємства: принципи, етапи організації та особливості управлінської взаємодії в умовах кризи.
32. Управління репутаційними ризиками та антикризові PR-технології: інструменти попередження, реагування та відновлення репутації організації.

33. Цифрові комунікації в сучасному менеджменті: можливості, ризики та напрями підвищення ефективності управлінської взаємодії.
34. Корпоративні цифрові платформи та соціальні мережі: можливості використання для внутрішніх і зовнішніх бізнес-комунікацій.
35. Цифрова етика та інформаційна безпека в бізнес-комунікаціях: принципи, ризики та управлінські механізми забезпечення відповідальної комунікації.
36. Штучний інтелект у бізнес-комунікаціях: можливості застосування, ризики та умови відповідального використання в управлінській діяльності.
37. Комунікативні ролі працівників в організації: особливості, функції та значення для ефективної управлінської взаємодії.
38. Управління конфліктами в організації: медіація та фасилітація як інструменти конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій.
39. Комунікативне лідерство та вплив без формальної влади: механізми формування довіри, залучення та ефективної взаємодії з працівниками.
40. Зворотний зв'язок та інші методи вдосконалення системи управлінських комунікацій: напрями застосування та оцінювання результативності.
41. Стратегічне управління комунікаціями організації: принципи, етапи та взаємозв'язок зі стратегічними цілями організації.
42. Комунікаційний аудит: зміст, етапи проведення та використання його результатів для вдосконалення управлінських комунікацій.
43. Оцінювання ефективності корпоративних комунікацій: підходи, показники та інструменти моніторингу.
44. Комунікаційний супровід організаційних змін: принципи, інструменти та умови забезпечення ефективної взаємодії з учасниками змін.
45. Комунікаційна стратегія організації: етапи розроблення, цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікації та КРІ оцінювання результативності.

10. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Приклад оцінювання знань здобувачів вищої освіти у семестрі за видами навчальних занять з навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1				Змістовний модуль 2				Самостійно-індивідуальне завдання	Підсумковий контроль (залік)	Сума балів
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8			
0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5			
Контрольна робота за змістовим модулем 1 - 5				Контрольна робота за змістовим модулем 2 - 5				0-5	0-5	0-100

Оцінювання кожного з виконаних практичних завдань здійснюється за такими критеріями:



5 балів – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань і практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.

4 бали – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який достатньо володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.

3 бали – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності й помилки.

2 бали – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не володіє навчальним матеріалом у достатньому обсязі, проте фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.

1 бал – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однозначної відповіді.

0 балів – оцінюється робота здобувача вищої освіти, який не володіє навчальним матеріалом і не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Під час оцінювання знань і вмінь здобувачів можуть бути враховані результати навчання, отримані у неформальній освіті. Для цього, здобувач освіти, що має підтвердження про результати навчання у неформальній освіті (сертифікат, диплом чи інший документ), звертається із письмовою заявою в деканат факультету і складає підсумковий контроль предметної комісії. Наявність підтверджуючих документів є підставою для зарахування окремої теми лекційного чи практичного заняття, змістовного модуля чи всього навчального матеріалу дисципліни за умови, що програма неформальної освіти повністю відповідає робочій програмі дисципліни.

Шкала оцінювання: університетська (100-бальна) та національна

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Залік
90–100	Зараховано
75–89	
60–74	
до 60	Незараховано

11. Політики дисципліни

Політики навчальної дисципліни вибудовуються із урахуванням норм законодавства України щодо академічної доброчесності, у т. ч. щодо використання штучного інтелекту, та регламентних документів щодо організації навчання у Поліському університеті.

Політика щодо відвідування: відвідування навчальних занять є важливою складовою успішного опанування дисципліни та формування програмних компетентностей. Здобувачі вищої освіти зобов'язані брати участь у лекційних, практичних та інших видах навчальних занять, передбачених робочою програмою. У разі пропуску занять з поважних причин здобувач повинен самостійно опрацювати пропущений матеріал та виконати передбачені завдання у порядку, визначеному викладачем. Активна участь у дискусіях, аналізі кейсів, виконанні практичних завдань і проєктній роботі враховується під час поточного оцінювання.

Політика щодо дедлайнів: усі види навчальних завдань мають виконуватися та подаватися у встановлені терміни. Несвоєчасне подання завдань без поважних причин може впливати на результати їх оцінювання відповідно до критеріїв, визначених робочою програмою дисципліни. У разі виникнення обставин, що унеможливають своєчасне виконання завдань (наприклад, хвороба, участь у конференціях, тривога, відсутність світла тощо), здобувач вищої освіти повинен завчасно повідомити викладача та узгодити можливість і терміни їх доопрацювання або повторного подання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, зараховуються зі зниженням оцінки.

Політика щодо комунікації із викладачем: комунікація між здобувачами вищої освіти та викладачем здійснюється на засадах взаємної поваги, професійної етики, академічної культури та партнерства. Для навчальної комунікації використовуються офіційні канали зв'язку університету (електронна пошта, система дистанційного навчання, корпоративні освітні платформи тощо). Здобувачі вищої освіти мають право отримувати консультації щодо змісту дисципліни, виконання індивідуальних завдань і проєктної роботи в установлені графіком консультацій терміни.

12. Ключові терміни навчальної дисципліни

№	Термін	Відповідник англійською мовою
1	Комунікативний менеджмент	Communication Management
2	Комунікативна компетентність менеджера	Managerial Communication Competence
3	Комунікаційний процес	Communication Process
4	Організаційні комунікації	Organizational Communication
5	Ділові комунікації	Business Communication
6	Стратегічні комунікації	Strategic Communication
7	Комунікаційна стратегія	Communication Strategy
8	Переговорний процес	Negotiation Process
9	Кризові комунікації	Crisis Communication
10	Управління репутацією	Reputation Management
11	Цифрові бізнес-комунікації	Digital Business Communication

13. Рекомендована література

Основна

1. Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент. 2025. 72 с.
2. Дубас Р., Кучмєєв О. Комунікативний менеджмент. К. : Університет «Україна». 2022. 152 с.
3. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: 1001 тест : практикум / О. І. Карий, І. І. Новаківський, І. Я. Кулиняк. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Растр-7, 2022. 250 с
4. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова, О. В. Семенцова. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 185 с.
5. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. ЗВО «Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна»»; [уклад. Дубас Р. Г., Кучмєєв О. О.]. Київ : Університет «Україна», 2022. 151 с.
6. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. Долинський С. В., Кухар Р. Б., Мотько Н. Р., Чемерис В. А.; [за наук. ред. Кухара Р. Б.]. Київ : Університет «Україна», 2022. 276 с.
7. Комунікаційний менеджмент : [підручник / Колодійчук А. В. та ін.]. Держ. торг.-екон. ун-т, Ужгород. торг.-екон. ін-т. Львів : Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торгово-економічного університету, 2024. 186 с.
8. Сумець О. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.
9. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації : навчально-методичний комплекс: навч. посібн. Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2023. 151 с.

Додаткова



10. Зелінська А.М., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. Цифрові компетенції як основа трансформації професійної освіти майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-51>.
11. Комунікативний менеджмент: збірник тестових та індивідуальних завдань з курсу для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій») / Укладач Лизанець А.Г. Мукачєво: МДУ, 2022. 44 с.
12. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Інноваційний механізм управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. Випуск 27, 2023 с. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9>
13. Кравчук І.І., Лавриненко С.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/112020/14.pdf?op=1&z=9868>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.4>
14. Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2232/2155>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
15. Лавриненко С.О., Тарасович Л.В., Зелінська А.М. Ефективний менеджмент і комунікації як відповідь на турбулентність та цифрову трансформацію. *Економічний простір*. № 209, 2026. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.170-175>.
16. Лавриненко С.О. Цифрова трансформація та AI-комунікації в управлінні інноваційною діяльністю підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 10. С.392–396. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10>
17. Лавриненко С.О. Методичні рекомендації до опрацювання практичних занять з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для підготовки фахівців ОС «Магістр» спеціальність ДЗ «Менеджмент» денної та заочної форми навчання Житомир. Поліський національний університет, 2026. 23 с.
18. Лепьохін О. В., Череп О. Г. Комунікації в менеджменті : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління фінансово-економічною безпекою». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 71 с.
19. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризисні комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2025. (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-7>.
20. Хватова О.Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 174-84.
21. Brockhaus J., Buhmann A., Zerfass A. Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications: An International Journal*. 2022. № 28(3). DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>.



22. Moore S., Hübscher R. Strategic communication and AI. Public relations with intel-ligent user interfaces, Routledge, London. 2022.

23. Prasad R. K. Paradigms changes in business communication in the digital age. International Journal of Creative Research Thoughts. 2023. № 11. URL: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2305003.pdf>.

14. Електронні інформаційні ресурси

24. Репозитарій Поліського університету: <http://ir.polissiauniver.edu.ua>

25. Залишаюся вдома: добірка інструментів для ефективної комунікації онлайн. URL: https://euprostir.org.ua/practices/149086?fbclid=IwAR1zxkHsmQMhK4ybTthahGnsWyYwH7YRvaHSvx8H33rLgAz815AZvDHJ7_4.

26. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент. URL: http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya.

27. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія. URL:http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya

28. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL:http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiy

29. Новітні комунікаційні технології. URL: http://its-journalist.ru/Parts/novejshie_kommunikacionnye_tehnologii.html 6.