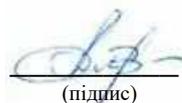


Міністерство освіти і науки України
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування (602)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми



(підпис)

Андрій ДОРОНІН

(ініціали та прізвище)

«29» серпня 2025 р.

**СИЛАБУС
ОБОВ'ЯЗКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(назва навчальної дисципліни)

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

(шифр і найменування галузі знань)

Спеціальність: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма: Менеджмент

(найменування освітньої програми)

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Силабус введено в дію з 01.09.2025 року

Харків – 2025 р.

Розробник: Гатило В.П., зав. каф. 602, доцент каф.602, к.е.н.

(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь та вчене звання)



(підпис)

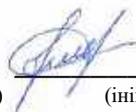
Силабус навчальної дисципліни розглянуто на засіданні кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування (602)

Протокол № 1 від « 29 » серпня 2025 р.

Завідувач кафедри, к.е.н, доцент

науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)



Валентина ГАТИЛО

(ініціали та прізвище)

Погоджено з представником здобувачів освіти:

Здобувач другого (магістерського) рівня



(підпис)

Крістіна ГОРДІЄНКО

(ініціали та прізвище)

1. Загальна інформація про викладача



Гатило Валентина Петрівна, к.е.н., доцент.

Викладає в університеті з 2006 року.
За останній рік викладає наступні дисципліни:

- Операційний менеджмент;
- Управління ланцюгами поставок;
- Управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Логістика;
- Авіаційна логістика
- Інформаційні системи і технології в управлінні;
- Комунікативний менеджмент;
- Управління запасами та складська логістика;
- Економіка та бізнес.

Напрями наукових досліджень: менеджмент, управління людськими ресурсами, логістика, управління іміджем підприємств.

Контактна інформація: v.hatylo@khai.edu

2. Опис навчальної дисципліни

Форми здобуття освіти	<i>Денна, заочна</i>
Семестр	3
Мова викладання	<i>Українська</i>
Обсяг дисципліни: кредити ЄКТС/кількість годин	<i>денна:</i> 4 кредити ЄКТС / 120 годин (аудиторних – 64 годин, з яких: лекції - 32, практичні - 32, СРЗ – 56 години). <i>заочна:</i> 4 кредити ЄКТС / 120 годин (аудиторних – 6 годин, з яких: лекції - 2, практичні - 4, СРЗ – 114 години).
Види навчальної діяльності	Лекції, практичні заняття, самостійна робота здобувача.
Види контролю	поточний, модульний та підсумковий (семестровий) контроль (іспит)
Пререквізити	математика для економістів, самоменеджмент, теорія організацій, вступ до фаху
Кореквізити	менеджмент, маркетинг
Постреквізити	бізнес-аналітика, управлінні конкурентоспроможністю підприємств, кваліфікаційна робота

3. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань та прикладних навичок щодо управління комунікаційними процесами в організації для забезпечення її ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Дисципліна спрямована на розвиток професійної комунікативної компетентності менеджера, здатності будувати ефективні системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, управляти інформаційними потоками, формувати позитивний імідж організації та налагоджувати результативну взаємодію зі стейкхолдерами.

Завдання

Основними завданнями вивчення дисципліни є засвоєння теоретико-методологічних засад управління комунікаційними процесами, ідентифікація та подолання комунікаційних бар'єрів, а також глибоке розуміння психології ділової взаємодії та групової динаміки. Дисципліна передбачає набуття практичних навичок побудови ефективної системи внутрішньокорпоративних і зовнішніх зв'язків, оволодіння техніками ділового листування, ведення переговорів, публічних виступів та управління конфліктами. Окремим вектором завдань є формування умінь застосовувати сучасні цифрові інструменти комунікацій, створювати позитивний імідж організації та налагоджувати конструктивний діалог зі стейкхолдерами в умовах глобального бізнес-середовища.

Згідно з умовами освітньо-професійної програми «Менеджмент» спец. 073 першого (бакалаврського) рівня здобувачі мають здобути **компетентності**:

Загальні:

ЗК4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК8 Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12 Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК15 Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові):

СК7 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК16 Здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку персоналу підприємства.

СК19 Здатність організовувати та проводити ділові зустрічі і переговори з партнерами та іншими суб'єктами економічної діяльності, підтримувати ділові контакти, використовуючи сучасні технічні засоби, засоби зв'язку та інформаційні технології;

Програмні результати навчання:

РН8 – Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

PH9 – Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
PH19 – Практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством

4. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль № 1. Комунікативний менеджмент як бізнес-процес

Тема 1. Основні поняття та інструментарій комунікативного менеджменту.

Сутність, об'єкт, предмет та завдання комунікативного менеджменту. Роль комунікацій у сучасному управлінні. Класифікація комунікацій. Інструментарій комунікативного менеджменту: вербальні, невербальні та паралінгвістичні засоби. Сучасні цифрові інструменти та канали передачі інформації. Комунікативна компетентність менеджера.

Тема практичного заняття: Аналіз інструментарію комунікативного менеджменту в діяльності сучасного керівника.

Самостійна робота здобувача: Скласти «портрет» комунікативних компетенцій успішного менеджера та проаналізувати власні комунікативні навички (SWOT-аналіз особистості).

Тема 2. Основні моделі комунікативного менеджменту.

Поняття моделі комунікації. Еволюція моделей: від лінійних до транзакційних. Модель Аристотеля. Модель Шеннона-Вівера. Модель Г. Лассуелла. Циркулярна модель Осгуда-Шрамма. Особливості застосування різних моделей у бізнес-середовищі. Вплив контексту на вибір моделі комунікації.

Тема практичного заняття: Моделювання комунікаційних процесів у типових управлінських ситуаціях.

Самостійна робота здобувача: Провести порівняльний аналіз лінійних та нелінійних моделей комунікації, визначити їх переваги та недоліки для вирішення бізнес-завдань.

Тема 3. Засоби та бар'єри комунікацій у менеджменті.

Канали комунікації: критерії вибору та поняття «багатства» каналу. Комунікаційні шуми та перешкоди. Класифікація комунікаційних бар'єрів: технічні, психологічні, семантичні, організаційні, соціокультурні. Мікро- та макробар'єри. Методи діагностики та шляхи подолання бар'єрів у міжособистісних та організаційних комунікаціях.

Тема практичного заняття: Ідентифікація комунікаційних бар'єрів та розробка алгоритмів їх подолання.

Самостійна робота здобувача: Підготувати кейс (приклад із практики) виникнення семантичного або організаційного бар'єру та запропонувати план дій щодо його усунення.

Тема 4. Спілкування як основа комунікацій.

Психологічні аспекти ділового спілкування. Стили спілкування. Техніки активного слухання та зворотного зв'язку. Емпатія та емоційний інтелект у

спілкуванні. Невербальні сигнали: кінесика, проксеміка, такесика. Організація та проведення ділових бесід, переговорів, нарад. Етика ділового спілкування.

Тема практичного заняття: Тренінг технік активного слухання та інтерпретації невербальної поведінки.

Самостійна робота здобувача: Опрацювати методики впливу та переконання у діловому спілкуванні, підготувати есе на тему «Роль емоційного інтелекту в переговорах».

Модульний контрол 1

Змістовий модуль № 2. Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації

Тема 5. Особливості управління комунікаціями на різних рівнях організаційного середовища.

Рівні комунікацій: міжособистісний, груповий, організаційний. Вертикальні (висхідні та низхідні) та горизонтальні комунікаційні потоки. Формальні та неформальні мережі комунікацій. Управління чутками. Комунікації в командах. Особливості комунікації «керівник – підлеглий» та «підлеглий – керівник».

Тема практичного заняття: Побудова та аналіз комунікаційної мережі підрозділу організації (ділова гра).

Самостійна робота здобувача: Дослідити феномен неформальних комунікацій в організації та розробити рекомендації щодо управління ними.

Тема 6. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту.

Зовнішні комунікації організації. Зв'язки з громадськістю (PR) як функція менеджменту. Взаємодія зі ЗМІ (Media Relations). Внутрішній PR та HR-брендинг. Управління кризовими комунікаціями. Маркетингові комунікації. GR-менеджмент (взаємодія з органами влади).

Тема практичного заняття: Розробка елементів PR-кампанії для просування нового продукту або послуги.

Самостійна робота здобувача: Проаналізувати кейс антикризової комунікації відомої компанії та визначити ефективність застосованих інструментів.

Тема 7. Організація ефективного комунікативного процесу в організаціях.

Стратегічне планування комунікацій. Розробка комунікаційної політики та стратегії підприємства. Комунікаційний аудит: цілі та методи проведення. Оцінка ефективності комунікативного менеджменту. Формування єдиного інформаційного простору організації. Роль корпоративних медіа.

Тема практичного заняття: Розробка плану комунікаційних заходів для реалізації стратегії змін в організації.

Самостійна робота здобувача: Скласти анкету для проведення аудиту внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Тема 8. Комунікації міжнародних проєктів.

Специфіка комунікацій у міжнародному бізнес-середовищі. Міжкультурні відмінності та їх вплив на проєктну взаємодію (модель Г. Хофстеде). Управління

віртуальними та мультикультурними командами. Особливості ділового листування та переговорів у міжнародних проєктах. Мовні бар'єри та роль «глобальної англійської».

Тема практичного заняття: Вирішення кейсів з міжкультурної взаємодії та комунікацій у міжнародних командах.

Самостійна робота здобувача: Підготувати презентацію про особливості ділового етикету та комунікацій однієї з країн-партнерів України (на вибір студента).

Модульний контроль 2

5. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання розрахунково-графічної роботи з дисципліни. Розрахункова робота являє собою самостійний вид підготовки завдання. Індивідуальне завдання за темою «Розробка бюджету комунікаційної кампанії в соціальних мережах (Instagram / Facebook / TikTok) для підприємства». Типове завдання надається здобувачу освіти за варіантами.

6. Методи навчання

При викладанні дисципліни передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – проблемних та мінілекцій, практичних занять у активній формі, тестування, розв'язання ситуаційних та практичних завдань, розгляд кейсів, ділові ігри.

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але і високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації здобувачів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості здобувачів; виробленню здатності ухвалювати самостійні рішення, здібності до колективних рішень; виробленню здібності до соціальної інтеграції; придбанні навичок вирішення конфліктів; розвитку здібності до компромісів.

Лекції, практичні заняття, самостійна робота з навчальною та довідковою літературою, самостійне виконання контрольних робіт (для заочної форми навчання), консультації. За рядом тем лекційного матеріалу передбачено використання мультимедійного обладнання у вигляді тематичних відеороликів, які розкривають суть окремих тем даної дисципліни.

Контроль знань виконується за принципами кредитно-модульної системи і складається з поточного, модульного та підсумкового. Підсумковий контроль проводиться за тестами з кожного змістового модулю та результатами РК. Модульний – за результатами виконання частини комплексного контрольного завдання.

7. Методи контролю

Поточний контроль (теоретичне опитування й розв'язання практичних завдань), модульний контроль (тестування за розділами курсу) та підсумковий (семестровий) контроль (іспит).

Поточний контроль (теоретичне опитування й розв'язання практичних завдань), модульний контроль (тестування за розділами курсу) та підсумковий (семестровий) контроль (іспит).

Оцінювання і перевірка знань студента проводиться в таких формах:

1. На кожному занятті контролюється присутність студента.
2. Перевірка та оцінювання знань студента під час проведення практичних занять.
3. Оцінювання виконання завдань для самостійної роботи.
4. Проведення поточних контрольних робіт (тестування, теоретичні та ситуаційні завдання).
5. Проведення поточного модульного контролю.
6. Проведення іспиту.

Перевірка та оцінювання знань студента під час проведення практичних занять має на меті перевірку рівня володіння теоретичними знаннями з теми практичного заняття та можливість застосовувати їх при вирішенні практичного завдання. Оцінювання проводиться за 100-бальною системою за такими критеріями:

- 1) ступінь засвоєння теоретичного матеріалу, який розглядається на заняттях, його розуміння;
- 2) ступінь вміння засвоювати компетенції, набуті на практичних заняттях;
- 3) рівень вивчення основної, додаткової рекомендованої літератури, а також сучасної літератури з проблематики певних тем навчальної дисципліни;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при вирішенні питань, вміння обґрунтовувати прийняті рішення;
- 5) логіка, стиль і структура відповідей на питання в письмовій роботі студента і при усних відповідях в аудиторії;
- 6) вміння студента обґрунтовувати свою позицію, узагальнювати інформацію та робити висновки.

Проведення поточних контрольних робіт (тестування, теоретичні та ситуаційні завдання) відбувається за кожною темою (іноді теми можуть об'єднуватись). Це дає можливість перманентно оцінювати рівень знань студентів з теоретичних питань навчальної дисципліни.

8. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують здобувачі

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
Змістовний модуль 1			
Виконання і захист практичних робіт	0...3	5	0...15
Модульний контроль	0...25	1	0...25
Змістовний модуль 2			
Виконання і захист практичних робіт	0...3	5	0...15
Модульний контроль	0...25	1	0...25
Виконання і захист РГР	0...20	1	0...20
Усього за семестр			0...100

Додаткові елементи навчальної роботи оцінюються і враховуються тільки тоді, коли за кожен елемент навчальної роботи, що входить до змістовних модулів 1 і 2, здобувач отримує не менше, ніж 60% від максимальної кількості балів. Здобувач, який склав усі модульні і поточні контролю (успішно атестований за їх результатами, тобто отримав підсумкову модульну оцінку 60 балів і вище), вважається таким, що склав семестровий контроль, і за його згодою атестується підсумковою модульною оцінкою як семестровою.

Здобувач, який за результатами модульних і поточних контролів атестований «незадовільно», зобов'язаний скласти семестровий контроль (іспит). Здобувач допускається до складання семестрового контролю тільки тоді, коли він виконав усі практичні роботи і розрахункову роботу.

Семестровий контроль можуть складати здобувачі, які бажають підвищити підсумкову модульну оцінку. У цьому випадку зараховується кращий результат.

Прийнята шкала оцінювання

Сума балів	Оцінка за традиційною шкалою	
	Іспит, диференційований залік	Залік
90 – 100	Відмінно	Зараховано
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно	Не зараховано

Семестровий контроль (іспит) проводиться у разі відмови студента від балів поточного тестування (модульного контролю) й за наявності допуску до іспиту. Допуском до іспиту є виконана та захищена РГР та виконані та захищені практичні роботи (мінімум 10 балів). Під час складання семестрового іспиту студент має можливість отримати максимум 100 балів.

Критерії оцінювання роботи здобувача протягом семестру

Задовільно (60-74). Мати мінімум знань та умінь. Відпрацювати та захистити всі практичні роботи. Вміти самостійно визначати раціональні маршрути постачання.

Добре (75 - 89). Твердо знати мінімум знань, виконати усі завдання. Показати вміння виконувати та захищати всі практичні завдання в обумовленій викладачем строк з обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Вміти самостійно визначати раціональні маршрути постачання. Знати, як шукати вантаж для водіїв та етапи координування вантажу.

Відмінно (90 - 100). Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Досконально знати всі теми та вміти застосовувати одержані знання

9. Політика навчального курсу

Відвідування занять. Регуляція пропусків. Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Здобувачі освіти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, повинні протягом тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені заняття мають бути відпрацьовані на

найближчій консультації протягом тижня після їх пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання пропущених занять шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Дотримання вимог академічної доброчесності здобувачами освіти під час вивчення навчальної дисципліни. Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі освіти мають дотримуватися загальноприйнятих морально-етичних норм і правил поведінки, вимог академічної доброчесності, передбачених Положенням про академічну доброчесність Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» (<https://khai.edu/assets/files/polozhennya/polozhennya-pro-akademichnu-dobrochesnist.pdf>). Очікується, що роботи здобувачів освіти будуть їх оригінальними дослідженнями або міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів освіти становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача освіти є підставою для її незарахування викладачем незалежно від масштабів плагіату чи обману. У разі виконання індивідуальної самостійної роботи до захисту допускаються реферати, які містять не менше 60 % оригінального тексту під час перевірки на плагіат, есе – 70 %.

Вирішення конфліктів. Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, а також правила етичної поведінки регламентуються Кодексом етичної поведінки в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» (<https://khai.edu/ua/university/normativna-baza/ustanovchi-dokumenty/kodeks-etichnoi-povedinki/>).

10. Методичне забезпечення та інформаційні ресурси

Сторінка дисципліни знаходиться за посиланням:
<https://mentor.khai.edu/course/view.php?id=8714>

11. Рекомендована література

Базова

1. Комунікативний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова, О. В. Семенцова ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. — Харків, 2024. — 184 с.

2. Менеджмент: теорія, практика і мистецтво управління [Текст] : навч. посіб. / І. О. Седікова, Н. М. Корсікова, Є. М. Коренман та ін. ; Одес. нац. технол. ун-т. — Одеса, 2024. — 452 с.

3. Заушнікова М.Ю. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М. Ю. Заушнікова, Р. А. Калениченко, А. С. Коханець ; Держ. податк. ун-т. — Ірпінь, 2024. — 196 с.

4. Кісіль, З. Р. Психологія управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях / З. Р. Кісіль, Д. В. Швець ; Одес. держ. ун-т внутрішніх справ. — Одеса, 2023. — 208 с.

5. Бакаленко, Олена Анатоліївна. Психологія управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. А. Бакаленко ; Харків нац. ун-т радіоелектроніки. — Харків : ХНУРЕ, 2020. — 120 с..

Допоміжна:

1. Грабовська Л. М. Міжнародні комунікації в менеджменті. Київ:Видавничий дім «КМ Академія», 2020. 208 с.

2. Кириченко С.О., Цвях П.В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. № 12. 2020. С. 79–86.
URL:http://www.agrosvit.info/pdf/12_2020/13.pdf

3. Лисенко М. Ю. Комунікації в управлінні: підручник. Київ: Кондор, 2019. 304 с.

4. Метіль Т.К. Поняття та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації у сучасних умовах. The 1st International scientific and practical conference «Topical aspects of modern science and practice» (September 21-24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020. 402 p. № 1, С.166–172.

5. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств: монографія / Н.Л. Гавкалова, В.В. Гришина. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 191 с.
URL:<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28180>

Інформаційні ресурси Інтернет:

1. Інтернет-портал для управлінців: Management.com.ua:
<https://www.management.com.ua>

2. Онлайн-система для бізнесової аналітики «You control»:
<https://youcontrol.com.ua>

3. Center for International Private Enterprise: <https://www.cipe.org>

4. Європейська бізнес-асоціація: <https://eba.com.ua/about-us/>

5. Торгово-промислова палата України: <https://uccr.org.ua/about>

6. Київська торгово-промислова палата <https://kiev-chamber.org.ua/uk/133/>

7. Репозиторій академічних статей, таких як Google Scholar або ResearchGate, для пошуку актуальних наукових досліджень та публікацій з курсу

8. Національна платформа малого та середнього бізнесу: <https://platforma-msb.org>

9. International Organization for Standardization, (ISO): <https://www.iso.org>

13. Онлайн платформа «Prometheus»: <https://prometheus.org.ua>

14. Офіційний сторінка фахового науково-виробничого журналу «Часопис економічних реформ» URL: <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/index>.