



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Комунікативний  
менеджмент**

**Затверджую**

В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Т.Б. Семенчук

Протокол № 1 від 27 серпня 2024 р.

|  |   |  |
|--|---|--|
| Викладач   | ХАРЧУК Олена Георгіївна<br>Кандидат економічних наук, доцент  |  |
| Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ          | <a href="#">ХАРЧУК Олена Георгіївна</a>   |  |
| E-mail   | Kharchuk1965@gmail.com  |  |
| Факультет, Кафедра                                 | Факультет Управління і технологій<br>Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування<br>м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608<br>телефон: +38098-431-22-84  |  |
| Консультації                                       | Кожна понеділка з 12.00 год до 14.00 год за <u>ZOOM</u> посиланням  |  |
| Офіційна назва освітньої програми                  | Інноваційний менеджмент креативних індустрій  |  |
| Рівень вищої освіти                                | перший (бакалаврський)  |  |
| Галузь знань, спеціальність                        | 02 «Культура і мистецтво»<br>028 Менеджмент соціокультурної діяльності  |  |
| Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)         | Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова  |  |
| Курс/ Семестр викладання                           | 3/6   |  |
| Обсяг дисципліни                                   | 4 кредитів ECTS /<br>120 загальна кількість годин   |  |
| Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна | Лекції – 24 години/ 8 годин<br>Практичні заняття – 20 годин/ 4 години   |  |
| Форма контролю                                     | Залік   |  |
| Локація та матеріально-технічне забезпечення       | Аудиторія згідно з розкладом.<br>Мультимедійний проектор, мережа Internet.  |  |
| Мова викладання                                    | Українська  |  |
| Мета вивчення дисципліни                           | Набуття комплексу теоретичних і прикладних знань щодо успішної роботи в соціально-культурній сфері на основі формування у здобувачів системи знань та навичок щодо вивчення, проектування, формування та розвитку комунікаційних систем (організації, проекту, бренда, особистості), концепції управління |  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | змінами за допомогою комунікаційних моделей, інструментів, технологій, методології та методики проведення досліджень в сфері управління комунікаціями. |
| Загальні компетентності            | ЗК1. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.<br>ЗК2. Здатність планувати та управляти часом.  |
| Спеціальні (фахові) компетентності | СК28. Здатність здійснювати ефективні комунікації та розв'язувати конфліктні ситуації у професійній діяльності.  |
| Програмні результати навчання      | РН2. Збирати та впорядковувати інформацію.<br>РН16. Знати як застосувати сучасні технології управління людськими ресурсами.                            |

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість познайомитись і опанувати формування у здобувачів системи теоретичних засад та практичних навичок у сфері комунікативного менеджменту як універсальної діяльності.

Цей курс допоможе вам:

- працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Тема 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.**

Комунікативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління. Модель процесу комунікації. Основні етапи процесу комунікації: формування концепції обміну інформацією, кодування та вибір каналу, передавання повідомлення, декодування, усвідомлення змісту ідеї відправника, зворотній зв'язок. Змістовна характеристика етапів процесу комунікації. Значення формальних і неформальних структур в комунікативних відносинах. Висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо.

#### **Тема 2. Культура і техніка мовлення.**

Культура мови і мовлення. Техніка та правила мовлення. Етикет мовленнєвого спілкування. Тональність, як складова мовленнєвого спілкування

#### **Тема 3. Комунікативна компетентність.**

Комунікативна компетентність особистості. Професійно-педагогічна комунікація. Комунікативно-мовленнєві уміння Інформаційно-інструментальні уміння Організаційно-технологічні вміння Невербальні вміння. Інформаційно-пошукові комунікативні вміння. Мовна й комунікативна компетенції мовців.

#### **Тема 4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.**

Організація спілкування та взаємодії. Форми та типи взаємодії в діловому спілкуванні. Мова як основний засіб вербальної комунікації. Основні функції мови. Мовлення, мовленнєва діяльність. Види мовленнєвої діяльності. евербальні засоби комунікації. Типологія невербальних засобів комунікації. Організація просторового середовища. Віртуальне спілкування.

### **Тема 5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.**

Стили спілкування. Стили лідерства. Ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний стилі спілкування. Стил спілкування викладача. Стил педагогічного спілкування. Моделі спілкування, моделі спілкування викладача. Сутність та особливості маніпуляції у спілкуванні. Поняття і причини маніпуляції в діловій комунікації: - типологія маніпуляторів і маніпуляцій; - способи захисту від маніпуляцій у діловій комунікації; - прийоми маніпуляцій. Маніпулятивна взаємодія між суб'єктами навчально-виховного процесу.

### **Тема 6. Феномен комунікативного „вампіризму”.**

Сутність комунікативного вампіризму. Типи комунікативних вампірів. Психологічне айкідо. Психологічний захист.

### **Тема 7. Основи трансактного аналізу.**

Теоретична сутність трансакцій та трансактного аналізу. Структурний та функціональний аналіз, як складові трансактного аналізу. Трансактна медійна комунікація: сутність та атрибути. Нове поняття аудиторії. Цифровий формат як загальний параметр нових комунікаційних технологій. Аналіз життєвих сценаріїв та психологічна характеристика ігор, у які грають люди.

### **Тема 8. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка.**

Сутність сприйняття та розуміння людини людиною. Чинники, що впливають на сприйняття і розуміння людини людиною. Вміння слухати, як необхідна умова сприйняття та розуміння людини людиною. Види слухання. Бар'єри ефективного слухання. Імідж в структурі комунікаційного простору. Типи іміджів. Процес формування іміджмейкера як професіонала. Іміджмейкери керівників, політичних діячів, бізнесменів, поп-зірок. Складові, від яких залежить перехід людини в статус відомої. Поняття корпоративного іміджу, етапи його формування. „Я-концепція” та самооцінка.

### **Тема 9. Ділове спілкування. Основні закони отримання влади.**

Роль комунікації в управлінні організацією. Комунікація і інформація.

Ділова комунікація: сутність і зміст. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації. Цілі і функції комунікації в організації. Комунікаційна функція керівника організації. Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.

### **Тема 10. Управління емоційною складовою комунікативного процесу.**

Значення емоцій у спілкуванні. Емоції під час ділового спілкування.

Психологічні особливості ведення переговорів. Переговори як комунікативний процес. Предмет переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів. Підходи до проведення переговорів: конфронтаційний (торг) і партнерський. Прогноз і аналіз можливих варіантів переговорів. Оцінка ефективності переговорів. Виступ перед аудиторією як комунікативний процес. Типологія публічних виступів. Структура і модель публічного виступу. Формати виступів у суспільно-політичній сфері. Управління увагою. Прийоми привертання уваги. Активізація слухачів. Аргументація. Види аргументів. Спілкування з „важкими людьми”. „Важкі боси” та їх характеристика.

## **Тема 11. Управління конфліктами.**

Модель конфлікту як процесу. Предмет конфлікту, фази його розвитку. Наслідки кризових комунікацій. Основні правила протидії виникненню конфлікту. Форми роботи з кризовими комунікаціями. Стили поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна. Управління конфліктною ситуацією. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту.

Практична робота №3. Комунікативна компетентність.

Практична робота №4. Організація спілкування та взаємодії. Вербальні та невербальні засоби спілкування, їх співвідношення у комунікативному процесі.

Практична робота №5. Стили спілкування. Маніпуляції у спілкуванні.

Практична робота №7. Основи трансактного аналізу.

Практична робота №8. Сприйняття і розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації. Імідж та самооцінка.

Практична робота №9. Структура і модель публічного виступу.

Практична робота №10. Управління конфліктами.

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Завдання 1:**

1. Розглянути та проаналізувати підходи до розуміння сутності ділової комунікації.
2. Проаналізувати цілі і функції комунікації в організації.
3. Проаналізувати комунікаційну функцію керівника організації.

#### **Приклад тестового завдання:**

1. Контекст комунікативного процесу інформаційно-комунікаційного менеджменту відповідає:

- а) системі побудови комунікативного процесу з врахуванням відомих чи близьких для адресата компонентів повідомлень;
- б) системі побудови комунікативного процесу з врахуванням соціально-економічних характеристик адресату повідомлень: статусу, доходів, рівня освіти і т.п.;
- в) системі побудови комунікативного процесу з врахуванням психологічних характеристик адресату повідомлень;
- г) системі побудови комунікативного процесу з врахуванням використання в повідомленні архетипів цих символів, образів, знаків.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Комунікативний менеджмент» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Комунікативний менеджмент: поняття, цілі та роль в управлінні організації.
2. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління.
3. Модель процесу комунікації.
4. Основні етапи процесу комунікації

5. Значення формальних і неформальних структур в комунікативних відносинах.
6. Висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації.
7. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо.
8. Культура мови і мовлення.
9. Техніка та правила мовлення.
10. Етикет мовленнєвого спілкування.
11. Тональність, як складова мовленнєвого спілкування.
12. Комунікативна компетентність особистості.
13. Професійно-педагогічна комунікація.
14. Комунікативно-мовленнєві уміння
15. Інформаційно-інструментальні уміння.
16. Організаційно-технологічні вміння.
17. Невербальні вміння.
18. Інформаційно-пошукові комунікативні вміння.
19. Мовна й комунікативна компетенції мовців.
20. Організація спілкування та взаємодії.
21. Форми та типи взаємодії в діловому спілкуванні.
22. Мова як основний засіб вербальної комунікації.
23. Основні функції мови.
24. Мовлення, мовленнєва діяльність.
25. Види мовленнєвої діяльності.
26. Невербальні засоби комунікації.
27. Типологія невербальних засобів комунікації.
28. Організація просторового середовища. Віртуальне спілкування.
29. Стилi спілкування.
30. Стилi лiдерства.

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

### **ОЦІНЮВАННЯ**

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Форми поточного та підсумкового контролю  | Поточний контроль – 100 балів |
| <b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>   |                               |
| Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру. |                               |

#### **Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бали (до 24 балів).

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,6 балів за кожне заняття (до 76 балів).

#### **Самостійна робота**

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання](#)

результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ.

| ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS |                                |                       |  |
|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--|
| Оцінка в балах                        | Оцінка за національною шкалою  | Оцінка за шкалою ECTS |  |
|                                       |                                | Оцінка                | Пояснення  |
| 90-100                                | Відмінно («зараховано»)        | A                     | «Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.   |
| 82-89                                 | Добре («зараховано»)           | B                     | «Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками  |
| 75-81                                 |                                | C                     | «Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками   |
| 64-74                                 | Задовільно («зараховано»)      | D                     | «Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками   |
| 60-63                                 |                                | E                     | «Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки   |
| 35-59                                 | Незадовільно («не зараховано») | FX                    | «Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки |
| 0-34                                  |                                | F                     | «Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки  |

### ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
  2. Силабус навчальної дисципліни.
  3. Посилання на Google Classroom: Комунікативний менеджмент
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки “Менеджмент”, Запоріжжя : ЗНУ, 2010.100 с. [http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn\\_dil\\_kommun.pdf](http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf)
2. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку '2010». Том 17. Філософія і філологія. Одеса, 2010. С.17–18.
3. Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». Запоріжжя: ЗНУ, 2010. С. 274–276.
4. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник // Збірник наукових праць. К.: ВІР УАН, 2010. Вип. 35. С. 260–268.
5. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посібник для бізнесмена. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 284 с.
6. Коваль А.П. Ділове спілкування: навчальний посібник. К., 1992.
7. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки «Менеджмент», Запоріжжя : ЗНУ, 2010.100 с. [http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn\\_dil\\_kommun.pdf](http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf)

### Додаткова інформація

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

### ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ

#### Щодо академічної доброчесності

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)

[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

#### Щодо відвідування

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в он-лайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «[Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#)».