

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра фундаментальних і приватно-правових дисциплін

ЗАТВЕРДЖУЮ



**РОБОЧА ПРОГРАМА ОБОВ'ЯЗКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ»**

підготовки магістра
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D3 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

Факультет права, публічного управління і менеджменту

Вінниця – 2025 р.

Робоча програма «Комунікації в менеджменті» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, освітньо-професійна програма для магістрів «Менеджмент»
Мова навчання українська.

«26» червня 2025 р. 11 с.

РОЗРОБНИК:

Материнська О. А., доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін,
кандидат економічних наук, доцент.

Рецензенти:

1. **Ільченко В.М.** доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін,
кандидат економічних наук, доцент.
2. **Павленчик Н.Ф.**, доктор економічних наук, професор кафедри фундаментальних
і приватно-правових дисциплін

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін.

Протокол від «26» червня 2025 р. № 11

Завідувач кафедри
«26» червня 2025 р.



Кронівець Т.М.

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні навчально-методичної комісії факультету права, публічного управління і менеджменту

Протокол №1 від «18» серпня 2025 р.
Голова НМК



Остапенко О. Є.

«18» серпня 2025 р.

Погоджено:

Гарант освітньої програми
«26» червня 2025 р.



Самборська О. Ю.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, предметна спеціальність, спеціалізація, додаткова спеціалізація/спеціальність / предметна спеціальність, освітня (освітньо-професійна або освітньо-наукова) програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Загальна кількість кредитів - 5,0 Кількість кредитів на поточний навчальний рік – 5,0	Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право	Обов'язкова	
Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) - не передбачено	Спеціальність D 3 Менеджмент	РІК НАВЧАННЯ	
		1-й	- й
Загальна кількість годин – 150 Кількість годин на поточний навчальний рік – 150 Кількість годин на 1 семестр – 150 годин		СЕМЕСТР	
		1-й	- й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних - 4 самостійної роботи здобувача - 6	Ступінь вищої освіти другий (магістерський)	20 годин	годин
		ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ	
		30 годин	годин
		ЛАБОРАТОРНІ ЗАНЯТТЯ	
		--- годин	годин
		ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ	
		годин	годин
		САМОСТІЙНА РОБОТА	
		100 годин	годин
		ВИД КОНТРОЛЮ: Залік	

ПРИМІТКА:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи (%) становить:

для денної форми навчання –34%:66%

2. Мета, завдання, компетентності та результати навчання

Метою курсу є формування у здобувачів вищої освіти системних знань про сутність, види, принципи та технології управлінських комунікацій, а також розвиток практичних навичок ефективного спілкування, ведення переговорів, публічних виступів, управління інформаційними потоками і комунікаціями в організації.

Завданням курсу є :

- ✓ Ознайомлення здобувачів з теоретичними основами комунікації як соціального й управлінського феномену.
- ✓ Формування розуміння ролі комунікацій у процесах менеджменту, прийняття рішень та організаційної взаємодії.
- ✓ Вивчення типів, форм, каналів і бар'єрів комунікацій у сучасних організаціях.
- ✓ Розвиток навичок міжособистісного, ділового, внутрішньо-організаційного та зовнішнього спілкування.
- ✓ Опанування прийомів ефективної презентації, ведення переговорів і публічних виступів.
- ✓ Формування комунікативної компетентності менеджера: уміння слухати, аргументувати, переконувати та впливати.
- ✓ Ознайомлення з сучасними цифровими інструментами та технологіями комунікації в управлінні.
- ✓ Розвиток навичок командної взаємодії, управління конфліктами й забезпечення позитивного комунікативного клімату в колективі.

2.3. Компетентності (за освітньо-професійною програмою)

2.3.1. Загальні компетентності

- ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

2.3.2. Фахові компетентності

- СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

2.4. Результати навчання за освітньою (освітньо-професійною або освітньо-науковою) програмою

- ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.
- ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

3. Програма навчальної дисципліни

ТЕМА 1. Вступ до комунікацій у менеджменті

Сутність і роль комунікацій у системі менеджменту. Комунікаційний процес і його елементи. Види комунікацій (внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні).

ТЕМА 2. Вербальна та невербальна комунікація

Усна і письмова комунікація в менеджменті. Жести, міміка, поза, просторове розташування. Вплив невербальних сигналів на ефективність управління. Типові помилки у використанні невербальної мови.

ТЕМА 3. Ділове спілкування та комунікативна етика

Поняття ділового спілкування. Принципи та норми комунікативної етики. Правила побудови ділового діалогу та переговорів. Етикет ділового листування.

ТЕМА 4. Бар'єри комунікації та методи їх подолання

Основні комунікаційні бар'єри: семантичні, психологічні, організаційні. Причини їх виникнення. Техніки подолання бар'єрів у менеджменті. Практичні приклади з бізнес-середовища.

ТЕМА 5. Комунікації в команді

Взаємодія менеджера з командою. Ролі в командній комунікації. Методи забезпечення відкритості та довіри. Онлайн-команди та дистанційні комунікації.

ТЕМА 6. Конфлікти та переговори

Комунікаційна природа конфліктів. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях. Переговори як інструмент вирішення конфліктів. Техніки win-win у ділових переговорах.

ТЕМА 7. Лідерство і комунікації

Комунікативна роль лідера. Стили лідерського спілкування. Харизматичне і трансформаційне лідерство. Вплив комунікацій на формування корпоративної культури.

ТЕМА 8. Міжкультурні комунікації в менеджменті

Поняття міжкультурних комунікацій. Особливості спілкування з представниками різних культур. Типові культурні бар'єри та способи їх подолання. Приклади міжнародних компаній.

ТЕМА 9. Ділові презентації та публічні виступи

Структура та підготовка ділової презентації. Візуальна комунікація: слайди, графіка, інфографіка. Техніки публічних виступів і переконання. Онлайн-презентації у дистанційних форматах.

ТЕМА 10. Сучасні технології в управлінських комунікаціях

Цифрові інструменти комунікації (електронна пошта, месенджери, CRM). Соціальні мережі як засіб комунікації менеджера. Тренди: штучний інтелект у бізнес-комунікаціях, віртуальна реальність. Майбутнє управлінських комунікацій.

4. Структура навчальної дисципліни

Назва розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	зокрема					усього	зокрема				
		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР
ТЕМА 1. Вступ до комунікацій у менеджменті	14	2	2			10						
ТЕМА 2. Вербальна та невербальна комунікація	14	2	2			10						
ТЕМА 3. Ділове спілкування та комунікативна етика	14	2	2			10						
ТЕМА 4. Бар'єри комунікації та методи їх подолання	14	2	2			10						
ТЕМА 5. Комунікації в команді	16	2	4			10						
ТЕМА 6. Конфлікти та переговори	16	2	4			10						
ТЕМА 7. Лідерство і комунікації	16	2	4			10						
ТЕМА 8. Міжкультурні комунікації в менеджменті	14	2	2			10						
ТЕМА 9. Ділові презентації та публічні виступи	16	2	4			10						
ТЕМА 10. Сучасні технології в управлінських комунікаціях	16	2	4			10						
Усього годин	150	20	30			100						

5. Темі лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1	Вступ до комунікацій у менеджменті	2	
2	Вербальна та невербальна комунікація	2	
3	Ділове спілкування та комунікативна етика	2	
4	Бар'єри комунікації та методи їх подолання	2	
5	Комунікації в команді	2	
6	Конфлікти та переговори	2	
7	Лідерство і комунікації	2	
8	Міжкультурні комунікації в менеджменті	2	
9	Ділові презентації та публічні виступи	2	
10	Сучасні технології в управлінських комунікаціях	2	
УСЬОГО ГОДИН		20	

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1	Вступ до комунікацій у менеджменті	2	
2	Вербальна та невербальна комунікація	2	
3	Ділове спілкування та комунікативна етика	2	
4	Бар'єри комунікації та методи їх подолання	2	
5	Комунікації в команді	4	
6	Конфлікти та переговори	4	
7	Лідерство і комунікації	4	
8	Міжкультурні комунікації в менеджменті	2	
9	Ділові презентації та публічні виступи	4	
10	Сучасні технології в управлінських комунікаціях	4	
УСЬОГО ГОДИН		30	

7. Теми лабораторних занять

(Навчальним планом не передбачено)

8. Теми індивідуальних занять

(Навчальним планом не передбачено)

9. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1	Вступ до комунікацій у менеджменті	10	
2	Вербальна та невербальна комунікація	10	
3	Ділове спілкування та комунікативна етика	10	
4	Бар'єри комунікації та методи їх подолання	10	
5	Комунікації в команді	10	
6	Конфлікти та переговори	10	
7	Лідерство і комунікації	10	
8	Міжкультурні комунікації в менеджменті	10	
9	Ділові презентації та публічні виступи	10	
10	Сучасні технології в управлінських комунікаціях	10	
УСЬОГО ГОДИН		100	

10. Індивідуальні навчально-дослідні завдання

(не передбачено)

11. Методи та технології навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає використання різноманітних методів та технологій викладання і навчання.

При викладанні навчальної дисципліни використовуються різноманітні технології навчання - інноваційні (робота в малих групах, «мозковий штурм», «жива бібліотека», «світове кафе», метод кейсів, тренінг) та традиційні (пояснювально-ілюстративний, тестування, підготовка доповідей). При цьому навчання є студентсько-центрованим та здійснюється через активну практичну діяльність. Зокрема, для активізації освітнього процесу передбачено застосування проблемних лекцій, ділових ігор, тренінгу, занять-

дискусій тощо.

Лекції органічно поєднуються не лише з практичними заняттями, а й із самостійною роботою, яка полягає в самостійному опрацюванні теоретичного матеріалу, підготовці до практичних занять, пошуку необхідної інформації, підборі та огляді літературних джерел за заданою тематикою тощо.

Методи, які використовуються при викладанні курсу можна класифікувати на такі групи:

- словесні методи (лекція, розповідь, пояснення, бесіда, навчальна дискусія, диспут, консультація, співбесіда тощо);
- практичні методи (лабораторні та практичні заняття, графічні роботи тощо);
- наочні методи (ілюстрування, демонстрування, комп'ютерна презентація тощо);
- робота з навчально-методичною літературою, науковими джерелами і електронними ресурсами (конспектування, тезування, анотування, рецензування, складання реферату);
- метод відео у сполученні з новітніми інформаційними технологіями та комп'ютерними засобами навчання (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані);
- методи організації самостійної роботи (розв'язання завдань, індивідуальних і творчих завдань тощо);
- за логікою навчального процесу (індуктивні, дедуктивні, метод аналогій, аналітичні і синтетичні);
- інтерактивні та активізації навчання, з використанням новітніх мультимедійних та комп'ютерних технологій (групове навчання, мозковий штурм, робота в парах).

12. Методи та критерії оцінювання

Методи оцінювання: увесь перелік письмових, усних та практичних тестів/екзаменів, проєктів, презентацій тощо, які використовуються для оцінювання успішності особи, яка навчається, і визнання досягнення результатів навчання освітнього компонента.

Поточний контроль проводиться на усіх видах аудиторних занять (лекції, практичні заняття), а також оцінюється самостійна робота з кожної теми.

Поточний контроль на усіх видах аудиторних занять реалізується такими методами: усного і письмового опитування, виступів на практичних заняттях, підготовка та демонстрація презентацій тощо, проведення контрольних робіт на інше.

Поточний контроль виконання самостійної роботи, в тому числі й індивідуальних завдань, здійснюється за усіма темами.

Форми здійснення поточного контролю та кількість балів за кожну форму визначаються викладачем.

Методи підсумкового оцінювання: залік.

Підсумкова (загальна) оцінка з навчальної дисципліни є сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за окремі оцінювані форми навчальної діяльності: поточне та підсумкове оцінювання рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи (модульний контроль); оцінка (бали) за практичну діяльність; оцінка за ІНДЗ; оцінка (бали) за участь у наукових конференціях, олімпіадах, підготовку наукових публікацій тощо. Здобувачам вищої освіти після аудиторних занять надається право підвищувати свій рейтинг під час складання екзаменів та заліків (підсумкового контролю) за графіком екзаменаційної сесії.

Результат освітньої діяльності здобувача вищої освіти оцінюється згідно з Критеріями оцінювання знань і вмінь здобувачів Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського за такими рівнями і критеріями:

Оцінка за шкалами ЄКТС, стобаловою, розширеною	Критерії оцінювання	Рівень досягнень здобувача
---	---------------------	----------------------------------

А 90-100 балів ВІДМІННО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; комплексом знань та вмінь, який характеризується системністю. Застосування знань здійснюється на основі самостійного цілеутворення, побудови власних програм діяльності. Здобувач проявляє нешаблонність мислення у виборі і використанні елементів комплексу знань, здатний самостійно і творчо використовувати набуті уміння відповідно до варіативних ситуацій навчання. Здобувач спроможний самостійно формулювати узагальнення та висновки, нові задачі, розв'язувати нестандартні задачі, ситуації. Навчально-пізнавальна активність обумовлена пізнавальними інтересами, мотивами саморозвитку і професійного становлення. Здобувач проявляє інтерес до актуальних проблем відповідного освітнього компонента, може під керівництвом викладача вибрати предмет наукового дослідження, проводити самостійну науково-дослідну роботу.	
В 80-89 балів ДУЖЕ ДОБРЕ	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні. Здобувач володіє комплексом знань та вмінь, який є частково-впорядкованим. У процесі застосування знань студент спроможний вибрати необхідний елемент комплексу знань та вмінь. Застосування знань та вмінь здійснюється як у стандартних ситуаціях, так і при незначних варіаціях умов на основі використання загальних рекомендацій. Відбувається перенесення сформованих умінь або їх комплексів на розв'язування незнайомих задач, ситуацій. Навчально-пізнавальна активність стимулюється пізнавальними інтересами, продукт діяльності оцінюється як професійно значущий.	ВИСОКИЙ
С 75-79 балів ДОБРЕ	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання. Комплекс знань частково-структурований. Знання застосовуються переважно у знайомих ситуаціях. Здобувач усвідомлює особливості навчальних задач, ситуацій тощо. Пошук способів їх розв'язання здійснюється за зразком. Здобувач спроможний аргументувати застосування певної методичної дії у ході розв'язування задач, ситуацій тощо. Навчально-пізнавальна активність стимулюється мотивами професійного становлення і пізнавальними інтересами.	ДОСТАТНИЙ

D 60-74 балів ЗАДОВІЛЬНО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, може проілюструвати власними прикладами відповідь на питання, частково усвідомлює специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо, має знання про способи розв'язування типових задач, ситуацій тощо. Однак процес самостійного розв'язування задач, ситуацій тощо потребує опори на зразок. Навчально-пізнавальна активність здобувача є ситуативно-евристичною. Домінують мотиви обов'язку та особистого успіху. Використання засобів саморозвитку та самопізнання відбувається не усвідомлено.	ЗАДОВІЛЬНИЙ
E 50-59 балів ДОСТАТНЬО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компоненту на середньому рівні. Має уявлення про специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо. Виконання дій при роз'ясненні задач, ситуацій частково усвідомлюється, здійснюється частково правильно.	НИЗЬКИЙ
Fx 35-49 балів НЕЗАДОВІЛЬНО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст основних розділів. Виконання окремих дій відбувається не усвідомлено, однак переважно правильно, навчально-пізнавальна активність мотивується ситуативно-прагматичним інтересом.	НЕЗАДОВІЛЬНИЙ
F 0-34 балів НЕПРИЙНЯТО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст окремих розділів. Виконання окремих методичних дій відбувається несвідомо, у більшості неправильно, навчально-пізнавальна активність проявляється лише у ситуаціях зовнішнього примусу.	

13. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Для заліку

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА САМОСТІЙНА РОБОТА. Максимальна кількість балів, яку можна одержати										За лі к	Загальна кількість балів
T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	20	100
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		

ДЛЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Текст курсової роботи та ілюстративні матеріали	Захист роботи	Загальна кількість балів
80	20	100

Шкала оцінювання: стобалова, ECTS, розширена

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за розширеною шкалою
90-100	A	Відмінно
80-89	B	Дуже добре
75-79	C	Добре
60-74	D	Задовільно
50-59	E	Достатньо
35-49	FX	Незадовільно з можливістю Повторного складання
1-34	F	Неприйнятно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

14. Методичне забезпечення

1. Конспект лекцій.
2. Методичні вказівки до самостійної роботи.
3. Тестові завдання.
4. Комп'ютерні презентації.
5. Робоча програма навчальної дисципліни.
6. Плани практичних занять.
7. Питання до підсумкового контролю знань здобувачів.

15. Рекомендована література

Основна

1. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
2. Материнська О. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О. А. Материнська. Вінниця: ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. 112 с. DOI: [https://doi.org/10.31652/005.1:316.77\(075.8\)-1-112](https://doi.org/10.31652/005.1:316.77(075.8)-1-112)

Додаткова

1. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Київ: Yakaboo Publishing, 2023. 224 с.
2. Дахт'єв Ч. Суперкомунікатори. Як розкрити секретний код спілкування / пер. з англ. О. Асташова. Київ: Лабораторія, 2024. 320 с.
3. Дівіні Р. П'ять засад ефективного лідерства. Як створити високопродуктивну команду / пер. з англ. О. Асташова. Київ: Лабораторія, 2023. 272 с.
4. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2022. 272 с.
5. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Оновлено / пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2023. 512 с.
6. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі / пер. з англ. О. Асташова. Київ: Наш Формат, 2023. 288 с.
7. Розенберг М. Ненасильницьке спілкування. Мова життя / пер. з англ. О. Дятел. Київ: ВООКСНЕФ, 2021. 288 с.
8. Чжоу Д. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок / пер. з англ. В. Глінка. Київ: Наш Формат, 2021. 248 с.