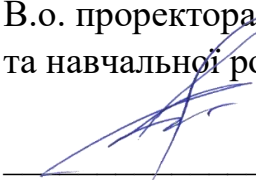


Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Навчально-науковий Інститут громадського здоров'я, біології,
контролю та профілактики хвороб
Кафедра менеджменту та маркетингу

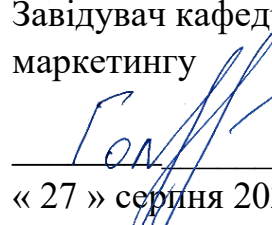
ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора ЗВО з науково-педагогічної
та навчальної роботи


Володимир ШКОЛЬНИКОВ
«28» серпня 2026 року

ПОГОДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та
маркетингу


Юлія ГОЛОВЧУК
« 27 » серпня 2026 року

СИЛАБУС

обов'язкового освітнього компонента ОК 12

**«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

Спеціальність	D3 «Менеджмент»
Освітній рівень	Другий (магістерський)
Освітня програма	ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»
Навчальний рік	2026-2027
Кафедра	Менеджменту та маркетингу
Лектор	к.е.н., доцент Інна ЛЕПЕТАН
Контактна інформація	mgmt@vnmu.edu.ua, вул. Пирогова, 56 (морфологічний корпус), 1 поверх, каб. 61а
Укладач силабусу	к.е.н., доцент Інна ЛЕПЕТАН

1. Статус та структура освітнього компонента

Статус освітнього компонента	Обов'язкова
Код та місце освітнього компонента в ОПП	ОК 12
Курс/семестр	2 курс (3 семестр)
Обсяг освітнього компонента (загальна кількість годин/ кількість кредитів ЄКТС)	120 годин /4 кредити ЄКТС
Структура освітнього компонента	Заочна форма навчання
	Лекційні заняття, год
	4
	Практичні заняття, год.
	4
	Самостійна робота, год.
	112
	В цілому: аудиторні заняття – 7%, самостійна поза аудиторна робота – 93%
Кількість змістових модулів	1
Мова викладання	українська
Форма навчання	заочна

2. Опис освітнього компонента

Коротка анотація курсу, актуальність. Програма освітнього компонента «Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я» складена відповідно до порядку підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня освіти у вищих медичних навчальних закладах освіти України у відповідності до вимог Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу (ECTS), заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння освітнього компонента або її розділу.

Освітній компонент є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Менеджмент в охороні здоров'я», циклу професійної підготовки магістра менеджменту, розрахована на 4 кредити, які здобувачі освіти засвоюють протягом III семестру на 2 році навчання.

Основним фокусом програми є отримання знань з освітнього компонента «Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я», вивчення якої необхідне для успішного засвоєння знань освітніх компонентів професійної підготовки. Отримані у процесі вивчення освітнього компонента знання та навички допоможуть здобувачам оволодіти умінням аналізувати комунікативні процеси в управлінні – керівництво і комунікація, характеризувати основні чинники ефективного управління закладами охорони здоров'я, вивчення підходів до розв'язання комунікативних проблемних ситуацій.

Мета курсу та його значення для професійної діяльності. Метою освітнього компонента є оволодіння здобувачами систематизованих знань з основ ділової комунікації та цілісного уявлення щодо сутності комунікативного менеджменту як універсальної діяльності структур охорони здоров'я з вивчення, проектування, формування та розвитку комунікативних систем (організації, проекту, бренду,

особистості) та опанування уміннями застосовувати комунікативні технології у практиці управління.

Основними завданнями вивчення освітнього компонента «Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я» є:

- формування системного розуміння теоретичних, методологічних та практичних засад комунікативного менеджменту в закладах охорони здоров'я;
- набуття знань щодо організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій у процесі управління діяльністю закладу охорони здоров'я;
- формування навичок ефективної професійної, міжособистісної, міждисциплінарної та міжвідомчої взаємодії;
- оволодіння сучасними методами вербальної, невербальної та ділової комунікації у професійній діяльності менеджера;
- розвиток лідерських, організаційних та психологічних компетентностей для управління персоналом і формування ефективної командної взаємодії;
- набуття практичних навичок попередження, аналізу та конструктивного вирішення комунікативних конфліктів;
- засвоєння принципів планування, організації та реалізації кризових комунікацій у закладах охорони здоров'я;
- формування здатності розробляти комунікаційні стратегії відповідно до місії, цілей і стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я;
- опанування сучасних механізмів управління комунікаційними процесами із застосуванням інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;
- формування етичної культури професійної комунікації, дотримання принципів доброчесності, соціальної відповідальності та професійної етики в управлінській діяльності.

Пререквізити. Для успішного засвоєння освітнього компонента здобувачу необхідні знання, отримані в процесі вивчення таких освітніх компонентів: «Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я», «Операційний менеджмент закладу охорони здоров'я», «Маркетинг-менеджмент закладу охорони здоров'я», «Бренд-менеджмент у сфері охорони здоров'я».

Постреквізити. Основні положення освітнього компонента можуть застосовуватися при проходженні переддипломної практики та підготовці кваліфікаційної роботи.

Результати навчання:

Інтегративні кінцеві програмні результати навчання, формуванню яких сприяє освітній компонент:

- ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
- 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.

- ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

- ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

- ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

- ПРН 14. Демонструвати навички діагностування кадрових проблем, формування рекомендацій по їх вирішенню та впровадження кадрових управлінських рішень.

Результати навчання для освітнього компонента:

У результаті вивчення освітнього компонента здобувачі повинні:

Знати:

- теоретичні та методологічні основи комунікативного менеджменту в системі охорони здоров'я;

- сутність, функції, принципи та моделі управлінських комунікацій;

- комунікативні ролі керівника, особливості професійної поведінки менеджера та чинники ефективної комунікації;

- особливості формування та реалізації комунікаційної стратегії закладу охорони здоров'я;

- сучасні методи, форми та канали внутрішньої і зовнішньої ділової комунікації;

- психологічні основи міжособистісної взаємодії, командної роботи, мотивації персоналу та лідерства;

- закономірності виникнення, розвитку та способи управління комунікативними конфліктами;

- принципи організації кризових комунікацій у закладах охорони здоров'я;

- механізми управління інформаційними потоками та комунікаційними процесами в організації;

- сучасні цифрові технології, інформаційні системи та інструменти електронної комунікації в охороні здоров'я;

- етичні, правові та організаційні засади професійної комунікації, вимоги академічної доброчесності, конфіденційності та захисту інформації.

Вміти:

- організовувати ефективну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій закладу охорони здоров'я;

- здійснювати професійну взаємодію з працівниками, пацієнтами, органами державної влади, громадськістю, професійними об'єднаннями та іншими заінтересованими сторонами;

- застосовувати ефективні техніки вербальної та невербальної комунікації в управлінській діяльності;
- проводити ділові переговори, презентації, наради, публічні виступи та інші форми професійної комунікації;
- розробляти та впроваджувати комунікаційну стратегію відповідно до стратегічних цілей закладу охорони здоров'я;
- використовувати психологічні методи мотивації, командоутворення, розвитку лідерства та ефективної взаємодії персоналу;
- виявляти, аналізувати, попереджати та конструктивно вирішувати комунікативні конфлікти;
- планувати та реалізовувати кризові комунікації в умовах надзвичайних ситуацій, репутаційних ризиків або організаційних змін;
- застосовувати сучасні інформаційно-комунікаційні та цифрові технології для управління комунікаційними процесами;
- приймати управлінські рішення щодо вдосконалення системи комунікацій з урахуванням етичних норм, вимог чинного законодавства, принципів доброчесності та соціальної відповідальності;
- оцінювати ефективність комунікаційної діяльності закладу охорони здоров'я та розробляти пропозиції щодо її вдосконалення.

3. Зміст та логістика освітнього компонента

Структура освітнього компонента	Всього годин/ кредитів ECTS	Заочна форма навчання
Модуль 1. Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я	120 год/ 4 кредити	Лекції № 1, 9 Практичні заняття № 3 Теми для самостійного опрацювання № 1-10

Освітній компонент включає 10 тем

Модуль 1. Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи і технології комунікативного менеджменту закладу охорони здоров'я

Тема 1. Методологічні основи комунікаційного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Поняття і процес комунікації в менеджменті. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту. Види і форми комунікацій. Основні концепції та визначення терміна «комунікація» в контексті управління закладами охорони здоров'я. Основні елементи комунікаційного процесу: відправник, повідомлення, канал, отримувач та зворотний зв'язок. Вплив корпоративної культури на ефективність комунікацій у закладах охорони здоров'я. Системи і технології, що сприяють управлінню комунікаціями в закладах охорони здоров'я. Аналіз усних, письмових, візуальних та цифрових форм комунікацій, що

використовуються в закладах охорони здоров'я. Розробка стратегій і методів управління комунікаціями під час кризових ситуацій у сфері охорони здоров'я. Вивчення різниці між внутрішніми (співробітники) та зовнішніми (пацієнти, партнери, суспільство) комунікаціями. Етичні особливості комунікації в охороні здоров'я (конфіденційність пацієнтів, достовірність інформації). Аналіз впливу цифрових технологій (телемедицина, електронна документація) на комунікаційні процеси. Методи та інструменти для вимірювання успішності комунікаційних стратегій у закладах охорони здоров'я.

Тема 2. Комунікативні ролі і навички менеджера та їх основні елементи.

Суть та складові елементи комунікативних навичок. Комунікативна компетентність та її ознаки. Hard Skills та Soft Skills. Міжособистісні навички, які сприяють ефективному спілкуванню, таких як емоційний інтелект, стресостійкість і здатність до вирішення конфліктів. Аналіз основних складових комунікативних навичок (слухання, усна та письмова комунікація, невербальні знаки). «Комунікативна компетентність» та його важливість для успішного управління в закладах охорони здоров'я. Ознаки комунікативної компетентності. Взаємозв'язок між Hard Skills і Soft Skills. Методи розвитку комунікативних навичок, навчальні програми і тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок менеджерів у сфері охорони здоров'я. Вплив ефективних комунікативних навичок на колективну взаємодію та результативність команд у закладах охорони здоров'я. Методи та інструменти для оцінки рівня комунікативних навичок менеджерів, включаючи зворотний зв'язок і самостійні оцінки.

Тема 3. Стратегія комунікативного менеджменту закладу охорони здоров'я. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі. SWOT-аналіз при визначенні комунікативної стратегії. Цільова аудиторія: сутність, поняття та типологія. Матриця комунікативного менеджменту. Поняття стратегії комунікативного менеджменту та її значення в контексті закладів охорони здоров'я. Аналіз основних елементів стратегії (повідомлення, канали комунікації, методи). Визначення ключових цілей стратегії комунікативного менеджменту (покращення взаємодії з пацієнтами, підвищення обізнаності про послуги та зміцнення репутації). Методи SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у сфері комунікацій. Сутність та значення цільової аудиторії для успішного комунікативного менеджменту. Класифікація цільової аудиторії за різними критеріями (демографічні, поведінкові, психографічні ознаки). Аналіз стратегій для сегментації цільової аудиторії для ефективнішого планування комунікацій. Структура та використання матриці комунікативного менеджменту для планування та оцінки комунікаційних стратегій. Дослідження різноманітних каналів для досягнення цільової аудиторії (традиційні, цифрові медіа). Методи та інструменти для вимірювання результативності впроваджених комунікаційних стратегій у закладах охорони здоров'я.

Тема 4. Вербальна та невербальна комунікації. Особливості вербальної комунікації. Ситуативні змінні невербальної комунікації, проксемика. Види промов; спічрайтинг. Поняття та функції невербальної комунікації. Роль невербальних сигналів у міжособистісному спілкуванні. Класифікація невербальних засобів спілкування (акустичні, оптичні, тактильно-кінестетичні, ольфакторні, темпоральні). Основні форми невербального спілкування. Поняття експресії. Мімічна ознака. Мімічний код. Експресія погляду. Особливості «мови» очей. Рухи очей. Типи

поглядів, їх трактування та рекомендовані дії. Мова жестів у комунікації. Узгодженість жестів та мови. Значення поширених жестів та міміки. Кінесика, просодика, проксемика: основні невербальні сигнали та їх врахування в процесі комунікації. Невербальні сигнали, які неоднозначно трактуються в різних країнах.

Тема 5. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті. Класифікація форм ділової комунікації. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації. Особливості підготовки та проведення телефонної розмови. Скрипти телефонних розмов. Призначення ділових нарад, їх підготовка та управління проведенням. Підготовка та способи ведення ділових переговорів. Стратегічні підходи до ведення переговорів. Пошук спільних інтересів у процесі переговорів. Необхідні навички для ведення ділових переговорів. Аналіз змінних торгу під час переговорів.

Тема 6. Комунікативні конфлікти та їх наслідки. Суть та види комунікативних конфліктів. Основні характеристики комунікативних конфліктів. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги. Фази розвитку комунікативного конфлікту. Стадії виникнення, ескалації та завершення конфлікту. Причини комунікативних конфліктів у робочих колективах. Аналіз факторів, які сприяють виникненню конфліктів у професійному середовищі. Міжкультурні особливості комунікативних конфліктів. Психологічні чинники конфліктної комунікації. Роль невербальних сигналів у комунікативних конфліктах. Вплив комунікативних конфліктів на ефективність команди. Конструктивних та позитивні наслідки комунікативних конфліктів. Стратегії запобігання комунікативним конфліктам. Роль лідера у вирішенні комунікативних конфліктів. Методи навчання ефективній комунікації для попередження конфліктів. Освітні програми та тренінги для розвитку комунікативних навичок у професійних колективах.

Тема 7. Кризові комунікації. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації. Причини бар'єрів комунікації. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях. Основні комунікаційні бар'єри (організаційні та міжособистісні). Основні причини поганої комунікації. Нерозуміння важливості спілкування. Стереотипи, упереджені уявлення, відсутність уваги та інтересу, нехтування фактами, помилки при побудові спілкування (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення, слабка переконливість). Міжособистісні бар'єри, пов'язані із сприйняттям, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотним зв'язком, невмінням слухати. Фактори, які впливають на розмову.

Тема 8. Механізми управління комунікаціями. Іміджові стратегії організації. Управління репутацією організації. Створення позитивного іміджу організації засобами комунікативного менеджменту. Інструменти іміджевого менеджменту в сучасних компаніях. Аналіз іміджевих стратегій у сфері бізнес-комунікацій. Формування позитивного іміджу через ефективні комунікації. Ключові елементи управління комунікаціями та їх вплив на імідж. Управління внутрішніми комунікаціями як засіб підтримки репутації. Комунікаційні стратегії для зменшення репутаційних ризиків. Психологія сприйняття іміджу та репутації в організаціях. Управління відносинами з громадськістю для підтримки іміджу. Клієнтський досвід як фактор формування іміджу компанії. Стратегії комунікацій для покращення сприйняття бренду на ринку.

Тема 9. Управління зовнішніми системами комунікацій закладу охорони здоров'я. Особливості зовнішніх комунікаційних систем. Ділове середовище організації та інтегрування бізнес-комунікаціями відносин з зовнішніми контрагентами. Зв'язки з громадськістю (public relations), зв'язки з акціонерами, з інвесторами і партнерами, зв'язки із засобами масової інформації як система комунікацій. Формування медіазв'язків і правила взаємодії з журналістами. Технології написання прес-релізу. Особливості інтерв'ю різним ЗМІ. Методи та інструменти для вимірювання результативності зовнішніх комунікаційних стратегій (моніторинг медіа, аналіз зворотного зв'язку від цільової аудиторії, оцінка впливу на репутацію організації). Кризи в зовнішніх комунікаціях та управління репутацією.

Тема 10. Інформаційні та цифрові технології в системі комунікацій в охороні здоров'я. Визначення інформаційних і цифрових технологій у медицині. Аналіз ролі ЕМР (електронні медичні записи) у покращенні комунікації між медичними працівниками, пацієнтами та адміністрацією. Вивчення технологій дистанційного консультування, моніторингу стану пацієнтів та їхнього впливу на доступність медичних послуг. Мобільні технології, які використовуються для покращення комунікації між лікарями та пацієнтами. Аналіз функцій та переваг інформаційних систем для управління закладами охорони здоров'я. Цифрові платформи для навчання медичних працівників. Вивчення заходів щодо захисту конфіденційності пацієнтів та безпеки інформаційних систем. Аналіз можливостей і викликів, пов'язаних із впровадженням ІІТ для автоматизації комунікацій у охороні здоров'я. Дослідження використання соціальних медіа для комунікації з пацієнтами та суспільством. Основні перешкоди та можливості для розвитку цифрових технологій в системі охорони здоров'я в Україні. Вивчення впливу електронних рецептів на комунікацію між лікарями, аптеками та пацієнтами. Прогнози та тренди розвитку інформаційних і цифрових технологій в системі охорони здоров'я.

Згідно програми основними видами навчальних занять є а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів.

Теми лекцій розкривають проблемні питання відповідних розділів освітнього компонента.

Практичні заняття передбачають теоретичне обґрунтування основних питань теми і засвоєння практичних навичок через розв'язання ситуативних задач і тестів.

Самостійна робота здобувача передбачає підготовку до практичних занять, вивчення тем для самостійної роботи, підготовку презентацій, опрацювання наукової літератури та виконання індивідуальної роботи. Контроль засвоєння тем самостійної роботи здійснюється на практичних заняттях та підсумковому контролі з освітнього компонента.

Тематичні плани лекцій, практичних занять, самостійної роботи опубліковані на сайті кафедри.

Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/ Магістр/ 2 курс/ Обов'язкові компоненти/ Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я. Доступ до матеріалів здійснюється з корпоративного акаунту здобувача s000XXX@vnmdu.edu.ua.

4. Форми та методи контролю успішності навчання

Поточний контроль на практичних заняттях	Методи: усне або письмове опитування, тестування, розв'язання ситуаційних задач.
Підсумковий контроль (диференційований залік) по завершенню вивчення освітнього компонента (3 семестр)	Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/polog_organiz_ocv_proc(2026).pdf)
Засоби діагностики успішності навчання	Теоретичні питання, тести, практичні завдання.

5. Критерії оцінювання

Оцінювання знань здійснюється згідно чинного Положення про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова ([https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/polog_organiz_ocv_proc\(2026\).pdf](https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/polog_organiz_ocv_proc(2026).pdf))

Поточний контроль	За системою традиційних оцінок: 5 «відмінно», 4 «добре», 3 «задовільно», 2 «незадовільно»
Підсумковий контроль (диференційований залік)	Оцінка за диференційований залік: 71-80 балів – «відмінно» 61-70 балів – «добре» 50-60 балів – «задовільно» Менше 50 балів – «незадовільно»
Оцінювання освітнього компонента	Поточна успішність – від 72 до 120 балів (конвертація середньої традиційної оцінки за практичні заняття за 120-бальною шкалою): 60% оцінки за освітній компонент Підсумковий контроль – від 50 до 80 балів: 40% оцінки за освітній компонент Індивідуальна робота – до 12 балів Сумарно від 122 до 200 балів

Шкала оцінювання освітнього компонента: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для диференційованого заліку
180-200	A	відмінно
170-179,99	B	добре
160-169,99	C	
141-159,99	D	задовільно
122-140,99	E	задовільно
60-121,99	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-59,99	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням освітнього компонента

Критерії оцінювання знань здобувача

Оцінювання усної/письмової відповіді під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який глибоко і всебічно засвоїв теоретичний матеріал, грамотно і логічно його викладає. Він чітко відповідає на нестандартні питання за темою заняття, уміє пов'язати матеріал даної теми з вивченими раніше розділами, що свідчить про опанування рекомендованої літератури та здатність аналізувати вивчений матеріал, а також чітко демонструє значення засвоєних теоретичних та практичних знань.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який знає і добре володіє теоретичним матеріалом, грамотно його викладає, не допускає неточностей при відповіді, уміє розкрити тему з позицій її значення та практичного застосування, але при цьому відповіді не виходять за межі підручника, методичних рекомендацій.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає базові поняття та визначення з вивченої теми, але допускає значні неточності або має труднощі при формулюванні відповіді, не розуміє економічних аспектів теми, не може пов'язати теоретичний матеріал із практикою.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає теоретичних основ теми, допускає грубі помилки при відповіді, не розуміє базових понять та визначень, не може пояснити значення теоретичного та практичного матеріалу.

Оцінювання виконання практичних навичок під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який, знає хід та послідовність самостійної навчально-дослідницької роботи для виконання практичного завдання, демонструє правильне виконання необхідних практичних навичок, та вірно з чіткими формулюваннями узагальнень та висновків.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який допускає неточності при виконанні дослідження, але здатний самостійно виявити допущені помилки та може продемонструвати виконання практичної навички в цілому, акуратно оформлює результати практичного заняття.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який знає основи практичного завдання, але зазнає труднощів при виконанні дослідження, не може продемонструвати повну правильну послідовність практичних навичок, не може трактувати в повному обсязі результати проведених досліджень.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не може продемонструвати виконання практичної навички, зазнає значних труднощів при виконанні досліджень, порушує порядок виконання практичної роботи.

Оцінювання виконання тестових завдань та ситуаційних задач під час поточного контролю

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти, який при проведенні тестового контролю допускається не більше 10% неправильних відповідей (обсяг правильних відповідей 90-100%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на всі питання до тесту.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який під час тестового контролю допускає не більше 20% помилок (обсяг правильних відповідей 80-89%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді на більшість питань до тесту.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу освіти, який робить помилки не більш, ніж в 40% тестових завдань (обсяг правильних відповідей 60,5-79%). Під час розв'язання тестових завдань надає правильні відповіді тільки на деякі питання до тесту.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який при тестовому опитуванні правильно розв'язує менше 60% тестових завдань. Під час розв'язання тестових завдань не може надати правильні відповіді на питання до тесту.

Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного контролю засвоєння тем відповідного змістового модулю на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Оцінювання індивідуальної роботи здобувача освіти

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти оцінюється до 12 балів.

Оцінювання усної відповіді під час підсумкового контролю (диференційований залік)

Оцінка «**відмінно**» виставляється здобувачу освіти грамотно та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету. Під час відповіді демонструє здатність аналізувати теоретичний матеріал, робить ґрунтовні висновки щодо значення теоретичного та практичного матеріалу, надає чіткі правильні відповіді на додаткові нестандартні питання.

Оцінка «**добре**» виставляється здобувачу освіти, який добре володіє теоретичним матеріалом та в логічній послідовності надає відповіді на питання білету, але допускає незначні неточності, які швидко виправляє при відповіді на уточнюючі запитання екзаменатора.

Оцінка «**задовільно**» виставляється здобувачу вищої освіти, який при відповіді на питання білету демонструє знання базових понять та визначень, допускає значні неточності або має труднощі при відповіді на питання, допускає неточності при відповіді на конкретизуючі питання екзаменатора.

Оцінка «**незадовільно**» виставляється здобувачу освіти, який не знає відповіді на одне з питань білету, допускає грубі помилки при відповіді на питання, не може пояснити базові поняття та визначення, не знає відповіді на додаткові уточнюючі запитання екзаменатора.

6. Політика навчальної освітнього компонента/курсу

Здобувач освіти має право на отримання якісних освітніх послуг, доступ до сучасної наукової та навчальної інформації, кваліфіковану консультативну допомогу під час вивчення освітнього компонента та опанування практичними навичками. Політика кафедри під час надання освітніх послуг є студентоцентрованою, базується на нормативних документах Міністерства освіти і науки України та Міністерства охорони здоров'я України, статуті університету та порядку надання освітніх послуг,

регламентованого основними положеннями організації освітнього процесу в ВНМУ ім. М.І. Пирогова та засадах академічної доброчесності.

Дотримання правил розпорядку ВНМУ, техніки безпеки на практичних заняттях. Інструктаж з техніки безпеки, поведіння під час сигналу «Повітряна тривога» проводиться на першому практичному занятті викладачем. Проведення інструктажу реєструється в Журналі інструктажу з техніки безпеки. Здобувач освіти, який не пройшов інструктаж, не допускається до виконання практичних робіт.

Перед проведенням кожного практичного заняття викладач ознайомлює здобувачів освіти із місцем розташування укриття, правилами поведінки під час переміщення до укриття та перебування в ньому, пояснює всі дії, передбачені Планом реагування на надзвичайні ситуації (згідно Наказу № 505 від 30.08.2023 р.).

1. Викладач перериває заняття і повідомляє здобувачів освіти про надходження сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення.

2. негайно припиняється практична робота здобувачів.

3. Викладач ознайомлює здобувачів із маршрутом переміщення в укриття згідно прийнятої схеми евакуації.

4. Черговий здобувач виключає світло, закриває вікно та двері.

5. Здобувачі освіти швидко та організовано під керівництвом викладача, проходять в укриття цивільного захисту (цокольний поверх корпусу), де перебувають до скасування сигналу оповіщення.

6. Не допускається скупчення, паніка на виході із аудиторії, кафедри та маршрутом евакуації.

7. Відповідальні особи кафедри після оголошення сигналу оповіщення перевіряють всі приміщення кафедри на відсутність у них учасників освітнього процесу та співробітників і по завершенню перевірки прямують до укриття.

8. Якщо сигнал тривоги пролунав під час перерви, потрібно негайно без паніки просуватися до укриття.

9. В укритті учасники освітнього процесу знаходяться до отримання сигналу «Відбій повітряної тривоги». У приміщенні забороняється курити, шуміти, мати зі собою небезпечні засоби, які можуть спричинити пожежу; не допускається пересування приміщеннями без особливої потреби; необхідно дотримуватися освітнього компонента та якнайменше рухатися. Також забороняється приносити до укриття легкозаймисті речовини або речовини, що мають сильний запах.

Після відміни сигналу оповіщення викладач інформує здобувачів освіти про продовження заняття в учбових кімнатах кафедри, або самостійне доопрацювання матеріалу з опитуванням на наступному занятті

Вимоги щодо підготовки до практичних занять. Здобувач освіти повинен бути підготовленим до практичного заняття згідно наведених в методичних рекомендаціях питань, тестові завдання до поточної теми мають бути розв'язані, схеми та таблиці заповнені.

На заняття слід приходити вчасно, без запізнення.

Здобувач освіти повинен дотримуватись правил безпеки на практичних заняттях та під час знаходження у приміщеннях кафедри.

Під час обговорення теоретичних питань здобувачі мають демонструвати толерантність, ввічливість та повагу до своїх колег та викладача; при виконанні практичних завдань робоче місце має зберігатись у порядку та бути прибраним після виконання практичної роботи.

Використання мобільних телефонів та інших електронних девайсів. Використання мобільних телефонів та інших електронних пристроїв на занятті допускається тільки під час електронного тестування або опитування.

Академічна доброчесність. Під час вивчення освітнього компонента здобувач має керуватись Кодексом академічної доброчесності та корпоративної етики Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/dwuspg>). При порушенні норм академічної доброчесності під час поточного та підсумкових контролів здобувач отримує оцінку «2» та повинен її відпрацювати своєму викладачу в установленому порядку протягом не менш ніж два тижні після завершення курсу.

Пропуски занять. Пропущені заняття відпрацьовуються в порядку, установленому в Положенні про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/cc/bljzhy>) у час, визначений графіком відпрацювань (опублікований на сайті кафедри <https://www.vnmu.edu.ua/кафедра менеджменту та маркетингу#>) викладачу, який проводить практичні заняття в групі. Для відпрацювання пропущеного заняття здобувач освіти має відповісти усно з відповідної теми та розв'язати практичні завдання.

Порядок допуску до підсумкового контролю з освітнього компонента наведений в Положенні про організацію освітнього процесу у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/cc/bljzhy>). До підсумкового контролю допускаються здобувачі, які не мають пропущених невідпрацьованих практичних занять та отримали середню традиційну оцінку не менше «3».

Вирішення конфліктних питань. При виникненні непорозумінь та претензій до викладача через якість надання освітніх послуг, оцінювання знань та інших конфліктних ситуацій, здобувач повинен подати спершу повідомити про свої претензії викладача. Якщо конфліктне питання не вирішено, то здобувач має право подати звернення до завідувача кафедри згідно Положення про розгляд звернень здобувачів вищої освіти у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова ([https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/polog_organiz_ocv_proc\(2026\).pdf](https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/polog_organiz_ocv_proc(2026).pdf))

Політика в умовах змішаного навчання. Порядок змішаного навчання регулюється Положенням про запровадження елементів дистанційного навчання у Вінницькому національному медичному університеті ім. М.І. Пирогова (<https://surl.li/sgdief>). Основними навчальними платформами для проведення навчальних занять є Microsoft Teams, Google Meet. Порядок проведення практичних занять, відпрацювань та консультацій під час змішаного навчання оприлюднюється на веб-сторінці кафедри.

Зворотній зв'язок з викладачем здійснюється через навчальні платформи або електронну пошту (на вибір викладача) у робочий час.

7. Навчальні ресурси

Навчально-методичне забезпечення освітнього компонента оприлюднено на сайті кафедри. Маршрут отримання матеріалів: Кафедра менеджменту та маркетингу/Магістр/2 курс/Обов'язкові компоненти/Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я. Консультації проводять згідно графіку консультацій.

8. Рекомендована література

Основна

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Васиньова Н.С. Комунікації та етика в публічному управлінні: посібник: уклад. Васиньова Н. С.; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Т.Г. Шевченка», 2025. 597 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/11895>
3. Мех Л.М. Бізнес-комунікації [Електронне видання] : навчальний посібник. Чернігів : НУЧК імені Т.Г. Шевченка, 2026. 212 с. URL: erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/12505
4. Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О., Сухарева К. В., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. Актуальні проблеми філософії менеджменту : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 96 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25743/1/0061708.pdf>
5. Панченко С.В., Дикань О.В., Громова О.В., Семенцова О.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник – Харків : УкрДУЗТ, 2024. – 185 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24092>
6. Сумець О.М. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/4706>
7. Холод О. Соціальні комунікації: тенденції розвитку : навч. посіб., 3-є вид., перероб. й доп. Київ: Інтерсервіс, 2025. 301 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/24184>

Допоміжна

1. Abaku G.A., Odimarha A.C. Sustainable supply chain management in the medical industry: a theoretical and practical examination. *International Medical Science Research Journal*. 2024. Vol. 4(3). P. 319-340. DOI: 10.51594/imsrj.v4i3.931
2. Azevedo L., Haupt B., Rahman Bhuiyan A. The state of crisis communication in contemporary nonprofit literature. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2025. T. 37. № 1. pp. 58-79. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2024.2347376>
3. Baz L., Agirre-Aramburu I., Azanza G. The conceptualization of the dimensionality of corporate communication management: a systematic literature review. *Journal of Management History*. 2026. T. 32. №. 3. pp. 362-380. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2024-0105>
4. Duval A., Mariangélica A. Gestión de la comunicación en redes sociales sincrónicas para la responsabilidad social corporativa. *Human Networks Journal*. 2025. № 1, pp. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15258986>
5. Hautala M., Luoma-aho V., Brown J. C. Communication hijacking: strategic communication gone dark. *Journal of Communication Management*. 2026. T. 30. №. 1. – pp. 143-163. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2024-0171>

6. Joshi B. Strategic communication for social development: lessons for communication practice in community development projects. *Journal of Communication Management*. 2026. T. 30. №. 1. pp. 41-55. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2024-0191>

7. Kelm K., Johann M. Artificial intelligence in corporate communications: determinants of acceptance and transformative processes. *Corporate Communications: An International Journal*. 2025. T. 30. № 1. pp. 124-138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2024-0051>

8. Lei C. et al. AI-assisted facial analysis in healthcare: From disease detection to comprehensive management. *Patterns*. 2025. T. 6. № 2. DOI: 10.1016/j.patter.2025.101175

9. Parayitam S. et al. The relationship between human resource management practices, knowledge management practices, and performance: Evidence from the healthcare industry in India. *Global Business Review*. 2025. T. 26. № 3. p. 796-822. DOI: <https://doi.org/10.1177/09721509211037209>

10. Pashkovskyi S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

11. Putra E., Badaruddin, Rujiman, Saleh A. Model Of Management Lubuk Larangan for Area Development in Mandailing Natal District. *Journal of Ecohumanism*. 2024. Vol. 3 (3). P. 592-598. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3378>

12. Sánchez D.A.G., Huerta M.A.S. Managing synchronous social media communications for corporate social responsibility. *Human Networks Journal*. 2025. T. 1. pp. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15258986>

13. Sharma V. et al. A review on digital transformation in healthcare waste management: Applications, research trends and implications. *Waste Management & Research*. 2025. T. 43. № 6. p. 828-849. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734242X241285420>

14. Willie M. M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. T. 3. № 1. p. 44-59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>

15. Афанасьєва О. К. Система маркетингових комунікацій в портовому менеджменті. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-7>

16. Баган Н., Вакуленко Ю., Коваленко А., Дерев'янка В. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 15-20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(2))

17. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>

18. Галенін Р., Баценко Л. Комунікативний менеджмент у гібридному робочому середовищі: проблеми, стратегії та психологічна безпека. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 27. С. 16-23. DOI: doi.org/10.32703/2664-2964-2025-57-16-23

19. Гарькавий Є.М. Використання підходів програмно-проектного менеджменту в реалізації стратегічних комунікацій. *Політичне життя*. 2024. № 1. С. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.13>

20. Герасимюк К., Черешнюк Г., Заболотенко Д. Системний підхід в підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменеджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 262-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

21. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. 2024. Т. 8, № 2. С. 182-196. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>

22. Головчук Ю.О. Фінансовий облік і інформаційне забезпечення маркетингу медичних послуг. Матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. «Сучасні технології маркетингу». 21 травня 2026 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2026. 274 с. С. 247-250. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/11806>

23. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

24. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 61-69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

25. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

26. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

27. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

28. Головчук Ю.О., Осадчук А.Ю. Комунікаційна політика під час кризових ситуацій. Матеріали VII Міжнародної міжгалузевої наук.-практ. онлайн-конф. «Культура, наука, освіта: смисложиттєві цінності в сучасних умовах». Київ, 25-31 березня 2026 року. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2026. 1 736 с. С. 75-77. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/11788>

29. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Карачина Н.П., Романенко С.В. Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.95>

30. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

31. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному

середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.79>

32. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Кадровий потенціал і психологічна ефективність у системі проєктного управління. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 266-277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-266-277>

33. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Ночвіна О.А., Палагнюк Г.О. Кадрове забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>

34. Головчук Ю.О., Щерба І.Ю., Бурдейний О.О. Роль комунікативного менеджменту в побудові довіри між пацієнтами та медичним персоналом. Всеукраїнська наук.-практ. конференція «Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри» 24-25 жовтня 2024 р. м. Харків. С. 83-86. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10498>

35. Гусаревич Н.В., Смирнова І.М., Папп В.В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-1>

36. Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>

37. Дибчук Л.В. Головчук Ю.О. Інноваційне партнерство та інтрапренерство : підручник/ Л.В. Дибчук, Ю.О. Головчук, О.А. Зеленько, Ю.А. Кашпрук, С.Л. Литвиненко, Л.Л. Литвиненко, Л.М. Горбач. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2026. – 260 с. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/11746>

38. Іченська Н. Оптимізація комунікаційного менеджменту в умовах кризи: роль тренінгових та коучингових технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-65>

39. Калінін О.В. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту. *Просторовий розвиток*. 2024. Вип. 10. С. 609-625. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625>

40. Коваленко О.В. Теоретико-методологічні аспекти комунікаційного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 5(2). С. 26-32. DOI: [10.25313/2520-2294-2023-5-8920](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8920)

41. Кормакова І. Міжнародні аспекти комунікаційного менеджменту як фактору успішності бізнес-планування. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 19-29. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-4.88.02>

42. Котуранова Т.В. Роль інновацій у комунікаційному менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 95-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-16>

43. Кравчук І.І. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 27. С. 54-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.9>

44. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

45. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 3. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-9>
46. Орел А., Молодець С., Гаврилюк І. Антикризисні комунікації як інструмент операційного менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-72>
47. Панченко С.А. Значення менеджменту та маркетингу в контексті сучасних бізнес-комунікацій. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 30. С. 33-42. DOI: 10.33813/2224-1213.30.2023.4
48. Письменна М.С. Вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту та економічні процеси. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. Вип. 12. С. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394>
49. Руденко О.А. Лідерство та ділові комунікації в умовах стратегічного менеджменту. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 79-82. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.79-82>
50. Семенчук Т. Б. Формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 158-164. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-158-164>
51. Синицин Є. Структура моделі комунікативного менеджменту консалтингової компанії в умовах змін. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2 (78). С. 347-355. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-347-355>
52. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник /– Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 356 с. URL: <https://ns2000.com.ua/menedzhment-navchal-nyy-posibnyk/>
53. Стрілок І.І. Теоретичні основи комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств. *Economic synergy*. 2024. Iss. 1. С. 73-84. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-6>
54. Сумець О. Комунікативний менеджмент: чинники впливу на появу організаційних бар'єрів у комунікаціях персоналу вітчизняних підприємств, фірм і компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 174-184. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-174-184>
55. Сумець О. Характеристичні моменти сучасної парадигми комунікативного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 246-256. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-246-256>
56. Тюріна Н. М. Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 3. С. 118-127. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.118.127>
57. Тюхтенко Н.А. Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24. № 1 (59). С. 125-138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333226](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333226)
58. Фроленкова Н.А. Комунікативна компетентність лідера в управлінні командою та кадровому менеджменті. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 349-358
59. Хоменко О. Ефективні бізнес комунікації : Електронне навчальне видання для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою

«Маркетинговий менеджмент» (англійською мовою). Київ: Видавничий центр КНЛУ. 2023. 113 с. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/handle/787878787/5516>

60. Шаповал О.А. Комуникативний менеджмент на засадах лідерства як складова системи управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 3 (117). С. 156-159. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-22>

61. Яценко В., Панченко Г., Привалова Н. Комуникативний менеджмент молодіжної та екологічної політик: інтеграція управління персоналом і цифрового врядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 501-514. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025342270>

9. Інформаційні ресурси

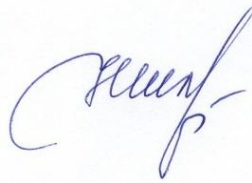
1. Електронна адреса сайту ВНМУ. URL: <http://vnmu.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ. URL: <http://library.vnmu.edu.ua>
3. Репозиторій ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/>
4. Електронна адреса сайту кафедри менеджменту та маркетингу ВНМУ. URL: <https://www.vnmu.edu.ua/department/department/64#>
5. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk>
6. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
7. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-XII від 19.11.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
8. Закон України «Про екстрену медичну допомогу» № 5081-VI від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17>
9. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» від 03.12.2020 р. № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-IX>
10. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
12. Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
13. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
14. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpb.gov.ua/>
15. Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. URL: <http://www-library.univer.kharkov.ua/>
16. Наукова бібліотека Львівського національного університету ім. І.Я. Франка. URL: <https://www.lnlibrary.lviv.ua/resources/electronic-libraries/>
17. Наукова бібліотека Черкаського національного університету ім. М. Максимовича. URL: <https://biblioteka.cdu.edu.ua/>
18. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <https://libr.knmu.edu.ua/>
19. Google Академія. URL: <https://scholar.google.com>
20. Prometheus – платформа онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/>

21. Студія онлайн-освіти EducationalEra. URL: <https://ed-era.com>
22. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
23. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
24. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
25. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>
26. Українська Асоціація маркетингу. URL: <http://uam.in.ua/>
27. Спілка рекламістів України. URL: <http://reklamspilka.in.ua/ukr/264>

Силабус з освітнього компонента «Комунікативний менеджмент закладу охорони здоров'я» обговорено та затверджено на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу.

Протокол № 1 від «27» серпня 2026 року.

Відповідальний за курс



к.е.н. Інна ЛЕПЕТАН

Завідувач
кафедри менеджменту та маркетингу



д.е.н. Юлія ГОЛОВЧУК