**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Декан факультету**
**_____ Любов КОВАЛЬСЬКА**
**«26» серпня 2026 р.**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
**Перший проректор**
**_____ Надія КОВАЛЬЧУК**
**«26» серпня 2026 р.**

# СИЛАБУС

**з освітнього компонента «Комунікативний та командний менеджмент (Communicative and team management)»**

**ступінь вищої освіти – магістр**

**галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право**

**спеціальність – D3 Менеджмент**

**освітня програма – Підприємництво та бізнес-адміністрування**

**Кафедра менеджменту**

Силабус склали: завідувач кафедри (професор) менеджменту, д.е.н., професор Наталія ВАВДІЮК; старший викладач (ПП) кафедри менеджменту, д.ф. з менеджменту Ігор КОНСТАНКЕВИЧ

Силабус затверджений на засіданні кафедри менеджменту, протокол № 1 від «26» серпня 2026 р.

Завідувач кафедри д.е.н., професор Наталія ВАВДІЮК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення освітньої програми «Підприємництво та бізнес-адміністрування», протокол № 3 від «26» серпня 2026 р.

Гарант ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» доктор економіччних наук, професор Оксана ПОЛІНКЕВИЧ

Схвалено науково-методичною радою університету, протокол № 1 від «26» серпня 2026 р.

Затверджений силабус онлайн:
https://e.lntu.edu.ua/syllabus/1452

**Луцьк – 2026**

**СИЛАБУС ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «Комунікативний та командний менеджмент (Communicative and team management)»**

| | |
|---|---|
| **Освітня програма** | Підприємництво та бізнес-адміністрування |
| **Галузь знань / Спеціальність** | D Бізнес, адміністрування та право / D3 Менеджмент |
| **Рівень вищої освіти** | другий (магістерський) |
| **Статус дисципліни** | нормативна |
| **Мова викладання** | українська |
| **Обсяг** | 5 кредитів ECTS / 150 годин, семестр 1 |
| **Форма контролю** | залік |
| **Викладач(і)** | д.е.н., професор Наталія ВАВДІЮК<br>д.ф. з менеджменту Ігор КОНСТАНКЕВИЧ |

## 1. Мета і завдання дисципліни

**Мета:** формування компетентностей у сфері комунікативного та командного менеджменту, необхідних для ефективного управління професійною взаємодією, командною діяльністю та комунікаціями із зацікавленими сторонами в умовах динамічного організаційного середовища.

**Завдання:** ідентифікувати основні типи, види та канали комунікацій в організації й обирати відповідні комунікаційні підходи залежно від управлінської ситуації;
аналізувати комунікаційні потреби, інтереси та вплив зацікавлених сторін і визначати відповідні способи взаємодії з ними;
визначати та розподіляти ролі, обов’язки й відповідальність членів команди з урахуванням цілей, завдань і характеру командної діяльності;
застосовувати комунікативні моделі, технології та інструменти для ефективної взаємодії з членами команди, керівниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами;
застосовувати інструменти міжособистісної комунікації, активного слухання, зворотного зв’язку та конструктивної взаємодії в команді;
аналізувати фактори, що впливають на командну взаємодію, мотивацію, згуртованість і результативність команди;
застосовувати методи запобігання, діагностики та конструктивного вирішення конфліктів у команді;
організовувати ефективну крос-функціональну та кроскультурну взаємодію з урахуванням відмінностей у професійному досвіді, цінностях, культурі та комунікаційних стилях;
розробляти комунікаційний план команди з урахуванням цілей, потреб зацікавлених сторін, каналів, форматів і періодичності комунікацій;
застосовувати інструменти координації командної діяльності для узгодження цілей, процесів, ролей і відповідальності на рівні команди та організації;
оцінювати ефективність командної взаємодії та комунікацій і визначати напрями їх удосконалення.

**Пререквізити:** базові знання та загальні компетентності у сфері менеджменту, управління та адміністрування, сформовані на попередньому рівні вищої освіти

## 2. Компетентності

**ІК — інтегральна компетентність:** Здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

**ЗК02** — Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

**ЗК03** — Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій

**ЗК04** — Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

**ЗК05** — Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

**СК03** — Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту

**СК05** — Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

**СК06** — Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми

**СК07** — Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість

**СК08** — Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

**СК10** — Здатність до управління організацією та її розвитком

### 3. Структура дисципліни, розподіл годин, зв'язок тем з компетентностями

| № | Назва теми | **Лекції** денна/ заочна | **Практ./ Семін./ лаб** денна/ заочна | **Самост. робота** денна/ заочна | Разом | Методи навчання | Методи оцінювання | ЗК та СК |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Змістовий модуль 1. Комунікації та командна взаємодія в організації** | | | | | | | | |
| 1 | Тема 1. Команди та комунікації в організації | 2/– | 3/– | 9/12,75 | 14/12,75 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | СК05, СК06, СК10 |
| 2 | Тема 2. Класифікація комунікацій в командах | 2/– | 3/1 | 9/12,75 | 14/13,75 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК02, ЗК03, СК05 |
| 3 | Тема 3. Фактори командної взаємодії | 2/0,5 | 3/1 | 9/12,75 | 14/14,25 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | СК05, СК08, СК06 |
| 4 | Тема 4. Процес командоутворення | 2/0,5 | 3/1 | 9/12,75 | 14/14,25 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК04, СК06, СК08, СК10 |
| 5 | Тема 5. Динаміка командної роботи | 2/– | 3/– | 9/12,75 | 14/12,75 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК04, СК05, СК06, СК08, СК10 |

| № | Назва теми | **Лекції** денна/ заочна | **Практ./ Семін./ лаб** денна/ заочна | **Самост. робота** денна/ заочна | **Разом** | **Методи навчання** | **Методи оцінювання** | **ЗК та СК** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Змістовий модуль 2. Управління командною взаємодією та співпрацею** | | | | | | | | |
| 6 | Тема 6. Мотивація співробітників у команді | 1/0,5 | 3/1 | 9/12,75 | 13/14,25 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК04, СК06, СК08 |
| 7 | Тема 7. Міжособистісне спілкування та взаємодія в команді | 1/– | 3/1 | 9/12,75 | 13/13,75 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК02, СК05, СК08, СК10 |
| 8 | Тема 8. Спілкування та управління конфліктом у команді | 1/0,5 | 3/1 | 9/12,75 | 13/14,25 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК02, СК05, СК06, СК08 |
| 9 | Тема 9. Крос-функціональна співпраця в командах | 1/– | 3/– | 9/12,5 | 13/12,5 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | ЗК02, СК05, СК06, СК07 |
| 10 | Тема 10. Організаційне узгодження: процесів, команд і цілей | 1/– | 3/– | 9/12,5 | 13/12,5 | МН1, МН2, МН3, МН4, МН5, МН6, МН7 | МО1, МО2, МО4, МО5, МО6, МО7, МО8 | СК05, СК06, СК07, СК10 |
| | ІЗ/КПІЗ | | | 15/15 | 15/15 | | | |
| | **Разом** | **15/2** | **30/6** | **105/142** | **150/150** | | | |

*Легенда: ЗК — загальна компетентність (номер за п. 2); СК — спеціальна (фахова) компетентність (номер за п. 2). Повне формулювання кожного коду наводиться в ОП / стандарті спеціальності.*

*Методи навчання: МН1 — словесний метод (лекція, дискусія, співбесіда тощо); МН2 — практичний метод (лабораторні та практичні заняття); МН3 — наочний метод (метод ілюстрацій і метод демонстрацій); МН4 — робота з навчально-методичною літературою (конспектування, тезування, анотування, рецензування, складання реферату); МН5 — відеометод у сполученні з новітніми інформаційними технологіями та комп'ютерними засобами навчання (дистанційні, мультимедійні, веб-орієнтовані тощо); МН6 — самостійна робота (розв'язання завдань); МН7 — індивідуальна науково-дослідна робота здобувачів вищої освіти.*

*Методи оцінювання: МО1 — екзамен; МО2 — усне або письмове опитування; МО4 — тестування; МО5 — командні проєкти; МО6 — есе; МО7 — презентації результатів виконаних завдань та досліджень; МО8 — презентація та виступи на наукових заходах.*

**4. Результати навчання**

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

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

**ПРН08.** Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією

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

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

**ПРН11.** Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

**ПРН12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

**ПРН13.** Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

**5. Цілі сталого розвитку**

ЦСР 4 – Якісна освіта

ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання

ЦСР 9 – Промисловість, інновації та інфраструктура

**6. Неформальна освіта**

Рекомендовані курси, тренінги, стажування та інші: результати навчання, здобуті у формальній, неформальній чи інформальній освіті, можуть бути визнані відповідно до процедур ЛНТУ. Підтвердженнями можуть бути сертифікати тематичних тренінгів, вебінарів чи онлайн-курсів разом з описом досягнутих результатів навчання та, за потреби, коротке верифікаційне завдання або портфоліо.

**7. Критерії та форми контролю**

Оцінювання — за 100-бальною шкалою (національна шкала / ЄКТС). Підсумковий бал = поточний контроль (50 %) + модульний контроль (50 %).

Академічна доброчесність: самостійне виконання завдань; коректне посилання на джерела; позначення частин тексту, згенерованих засобами ШІ. Порушення академічної доброчесності не толеруються.

**8. Зміст тем**

**Тема 1. Команди та комунікації в організації**

Поняття, ознаки та види команд. Команда в системі менеджменту. Ланцюг командування та його основні принципи: єдність командування і скалярний ланцюг. Ієрархія підзвітності та вертикальні й пласкі структури управління. Автономні та самоврядні робочі групи: особливості, характеристики та принципи функціонування. Функціональні, міжфункціональні, мультидисциплінарні та віртуальні команди.

**Тема 2. Класифікація комунікацій в командах**

Комунікаційний процес та значення інформації в управлінні. Комунікація в менеджменті: завдання, функції та роль у командній взаємодії. Основні типи та класифікаційні ознаки комунікацій в організації: внутрішні й зовнішні, формальні й неформальні, вербальні й невербальні, міжособистісні та цифрові, вертикальні, горизонтальні й діагональні. Стилі комунікації членів команди та їх вплив на взаємодію. Інструменти командної комунікації та умови її ефективності.

**Тема 3. Фактори командної взаємодії**

Поняття та значення командної роботи в організації. Чинники ефективної командної взаємодії: спільні цілі, ролі та відповідальність, робочі процеси, комунікації та організаційне середовище.

Оптимізація командних зусиль і розподіл відповідальності. Особливості взаємодії у децентралізованих і цифрових командах. Командна приналежність, довіра, зворотний зв'язок та підтримка соціальної взаємодії. Роль лідера в забезпеченні ефективної командної взаємодії, розвитку згуртованості, автономності та відповідальності членів команди.

**Тема 4. Процес командоутворення**

Поняття та основні етапи командоутворення: визначення цілей, формування складу команди, визначення лідерства, розподіл ролей і відповідальності, налагодження комунікацій та розвиток командної взаємодії. Методи формування та діагностики команд. Командні ролі та їх значення для ефективності команди. Модель командних ролей Р. Белбіна та інші підходи до визначення командних ролей. Основні моделі формування та ефективності команд. Практичне застосування моделей для формування, оцінювання та розвитку команд.

**Тема 5. Динаміка командної роботи**

Поняття та закономірності командної динаміки. Оцінювання розвитку та ефективності команди. Фактори, що впливають на командну взаємодію, згуртованість і результативність. Типи завдань у командній роботі та особливості їх розподілу. Делегування повноважень: авторитет, відповідальність і підзвітність. Принципи ефективного делегування та контролю виконання. Формування стратегії розвитку командної динаміки, управління різноманітністю, довірою та командною взаємодією. Особливості динаміки крос-функціональних, проєктних, віртуальних і Scrum-команд.

**Тема 6. Мотивація співробітників у команді**

Поняття, види та особливості командної мотивації. Взаємозв'язок мотивації, задоволеності, залученості та результативності працівників. Методи діагностики та оцінювання мотивації команди. Індивідуальні та командні мотиватори. Основні теорії мотивації та їх застосування в управлінні командами: теорії потреб, двофакторна теорія, теорія очікувань, теорії X і Y та сучасні підходи до мотивації. Формування стратегії мотивації членів команди з урахуванням індивідуальних потреб, цілей і особливостей командної взаємодії.

**Тема 7. Міжособистісне спілкування та взаємодія в команді**

Поняття, принципи та особливості міжособистісної комунікації в команді. Одностороння та двостороння комунікація, співпраця та конкуренція у взаємодії. Основні теоретичні підходи до міжособистісного спілкування та соціальної взаємодії. Комунікативні технології та навички ефективної міжособистісної взаємодії. Управління очікуваннями, довірою та взаєморозумінням у команді. Комунікаційна матриця та матриця взаємодії із зацікавленими сторонами.

**Тема 8. Спілкування та управління конфліктом у команді**

Поняття та природа командних і міжособистісних конфліктів. Основні типи конфліктів у командах: конфлікти завдань, ролей і лідерства, стилів роботи, особистісні та ціннісні конфлікти. Вплив сприйняття, комунікаційних стилів і культурних відмінностей на виникнення та розвиток конфліктів. Стратегії та стилі управління конфліктами. Модель Томаса—Кілмана. Етапи діагностики, запобігання та конструктивного вирішення конфліктів. Роль лідера у формуванні конструктивної взаємодії та управлінні конфліктними ситуаціями в команді.

**Тема 9. Крос-функціональна співпраця в командах**

Поняття та значення крос-функціональної (міжфункціональної) співпраці в сучасних організаціях. Роль міжфункціональної взаємодії в досягненні організаційних цілей, підвищенні клієнтської цінності, розвитку інновацій та конкурентоспроможності. Переваги та виклики крос-функціональної співпраці. Комунікаційні бар'єри, рольова взаємозалежність і проблеми організаційного узгодження. Практики та інструменти забезпечення ефективної взаємодії між функціональними підрозділами. Управління крос-функціональними командами та приклади їх застосування в організаціях.

**Тема 10. Організаційне узгодження: процесів, команд і цілей**

Поняття, значення та принципи організаційного узгодження. Взаємозв'язок стратегічних цілей, бізнес-процесів, команд і результатів діяльності. Вертикальне та горизонтальне узгодження,

організаційне та стратегічне узгодження. Інструменти забезпечення узгодженості командних і організаційних цілей: OKR, OGSM, 4DX та інші підходи. Методи оцінювання рівня організаційного узгодження та залученості працівників. Модель McKinsey 7-S. Роль комунікації, координації та підзвітності у забезпеченні організаційної узгодженості.

### 9. Опис ІЗ/КПІЗ

Метою індивідуального завдання є поглиблення та практичне застосування знань з комунікативного та командного менеджменту, розвиток навичок аналізу командної взаємодії, комунікацій, мотивації та управління конфліктами, а також формування здатності розробляти й обґрунтовувати управлінські рішення.

Студент обирає один із запропонованих напрямів індивідуального завдання або за погодженням із викладачем формулює власну тему, пов’язану з проблематикою дисципліни. Завдання виконується протягом семестру під методичним супроводом викладача.

**Результатом виконання є індивідуальний управлінський проєкт**, що містить:

- аналітичну частину — аналіз обраної управлінської проблеми;
- практичний результат — розроблений управлінський інструмент або рішення;
- презентацію результатів та їх публічний захист.

Залежно від теми практичний результат може бути представлений у формі комунікаційної матриці, карти командної взаємодії, профілю командних ролей, плану мотивації, плану управління конфліктом, моделі крос-функціональної взаємодії, плану розвитку команди, карти організаційного узгодження або іншого управлінського інструменту.

**Орієнтовний обсяг:** 5–7 сторінок аналітичної частини та презентація на 7–10 слайдів.

**Етапи виконання:** вибір/узгодження теми — до 2-го тижня; консультації та виконання — протягом семестру; подання та захист — відповідно до графіка навчального процесу.

**Оцінювання:** індивідуальний проєкт оцінюється за 100-бальною шкалою та становить **10 % підсумкової оцінки з дисципліни**.

Основними критеріями оцінювання є: обґрунтованість вибору та аналізу проблеми; використання теоретичних положень і управлінських інструментів; якість та практична цінність запропонованого рішення; самостійність і аргументованість висновків; якість презентації та захисту.

### 10. Загальні вимоги

Освітній процес регулюється академічними правилами ЛНТУ. Здобувачі освіти зобов’язані ознайомитися з вимогами, визначеними Кодексом академічної доброчесності ЛНТУ та Політикою етичного використання штучного інтелекту в ЛНТУ, і дотримуватися принципів академічної доброчесності та етичного використання штучного інтелекту в освітній діяльності.

**Академічна доброчесність.** Учасники освітнього процесу зобов’язані дотримуватися Закону України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-IX та внутрішніх нормативних документів ЛНТУ. Не допускаються академічний плагіат, фабрикація, фальсифікація, привласнення авторства, несамостійне виконання завдань, а також недоброчесне використання результатів, згенерованих штучним інтелектом.

**Використання штучного інтелекту.** Інструменти штучного інтелекту можуть використовуватися для пошуку ідей, пояснення методів, попереднього структурування, мовного редагування та допоміжного аналізу неконфіденційних даних, якщо конкретне завдання не передбачає повністю самостійного виконання. Здобувач освіти має зазначати використаний інструмент, мету та етап його застосування, перевіряти факти й розрахунки та самостійно обґрунтовувати висновки.

### 11. Література

#### І. Навчально-методичні матеріали та розробки

*Праці інших авторів:*

1. Belbin, R. M., & Brown, V. (2022). Team Roles at Work. Routledge.

2. Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N. M., & Thweatt, K. S. Interpersonal Communication: A Mindful Approach to Relationships. Milne Open Textbooks.

3. Комунікативний та командний менеджмент : метод. вказівки до викон. практичної та самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» спец. 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування денної та заоч. форм навч. / уклад. В. Л. Галущак. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 37 с.

4. Комунікативний та командний менеджмент : опорний конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» галузі знань 07 Управління та адміністрування, спец. 073 Менеджмент, денної та заоч. форм навч. / уклад. В. Л. Галущак. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 583 с.

5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.

7. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Xicom.

**ІІ. Наукові праці**

*Праці автора силабуса:*

8. Vavdiiuk N., Koretska N., Smolych D., Abramova I., Tendiuk A. Digital Models of Administration as a Mechanism for Enhancing Leadership Accountability in Dynamic Institutions. Computer and Decision Making: An International Journal. 2026. Vol. 3. P. 979–995. https://doi.org/10.59543/comdem.v3i.18331

9. Vavdiiuk, N., Koretska, N., Koshchii, O., Vasilik, N., Galushchak, V., & Virun, L. (2026). Digital leadership in Industry 4.0 and 5.0. Journal of Intelligent Decision Making and Information Science, 2026. Vol. 3(3s), Pp. 246–265. https://doi.org/10.59543/jidmis.v3.795

10. Vavdiiuk N., Koshchii O., Galushchak V., Vasylik N., Smolych D. Formation of the soft skills among students of higher education. Journal of Interdisciplinary Research (AD ALTA). Hradec Králové, Czech Republic: Magnanimitas, 2022. P. 133–136. URL: https://repository.lntu.edu.ua/handle/123456789/3610

11. Вавдіюк Н. С. Удосконалення вибору стилів лідерства в ситуаційному менеджменті. Економічний форум. 2021. № 2. С. 62–74. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-8.

*Праці інших авторів:*

12. Verčič, A. T., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. Public Relations Review, 50(1), 102400.

13. Leicht-Deobald, U., Backmann, J., de Vries, T. A., et al. (2025). A contingency framework for the performance consequences of team boundary management: A meta-analysis of 30 years of research. Journal of Management, 51(2), 704–747.