MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
LUTSK NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА ПРАВА

APPROVED
Dean of the Faculty
_____ Liubov KOVALSKA
26.08.2026

APPROVED
First Vice-Rector
_____ Nadiia KOVALCHUK
26.08.2026

SYLLABUS

of the educational component "Комунікативний та командний менеджмент (Communicative and team management)"

higher education degree – Master

field of knowledge – D Бізнес, адміністрування та право

specialty – D3 Менеджмент

educational programme – Підприємництво та бізнес-адміністрування

Кафедра менеджменту

Syllabus developed by: Head of the Department, DSc, Professor Nataliia VAVDIIUK; Senior Lecturer, д.ф. з менеджменту Ihor KONSTANKEVYCH

The syllabus was approved at the meeting of the Кафедра менеджменту, minutes No. 1 of 26.08.2026

Head of the Department DSc, Professor Nataliia VAVDIIUK

Reviewed and approved by the support group of the educational programme "Підприємництво та бізнес-адміністрування", minutes No. 3 of 26.08.2026

Guarantor of the educational programme "Підприємництво та бізнес-адміністрування" DSc, Professor Oksana POLINKEVYCH

Approved by the Scientific and Methodological Council of the University, minutes No. 1 of 26.08.2026

Approved syllabus online:
https://e.lntu.edu.ua/syllabus/2285

Lutsk – 2026

SYLLABUS OF THE EDUCATIONAL COMPONENT "Комунікативний та командний менеджмент (Communicative and team management)"

Educational programme	Підприємництво та бізнес-адміністрування
Field of knowledge / Specialty	D Бізнес, адміністрування та право / D3 Менеджмент
Level of higher education	second (master's)
Course status	compulsory
Language of instruction	English
Workload	5 ECTS credits / 150 hours, semester 1
Form of final assessment	pass/fail test
Lecturer(s)	DSc, Professor Nataliia VAVDIIUK д.ф. з менеджменту Ihor KONSTANKEVYCH

1. Course aim and objectives

Aim: 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.

Objectives: 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.

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

2. Competences

IC — integral competence: 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

GC02 — Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

GC03 — Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій
GC04 — Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети
GC05 — Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
SC03 — Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту
SC05 — Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
SC06 — Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми
SC07 — Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість
SC08 — Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом
SC10 — Здатність до управління організацією та її розвитком

3. Course structure, distribution of hours, links between topics and competences

No.	Topic	Lectures full-time/ part-time	Pract./ Semin./ lab full-time/ part-time	Self-study full-time/ part-time	Total	Teaching methods	Assessment methods	GC and SC
Content module 1. Комунікації та командна взаємодія в організації								
1	Topic 1. Команди та комунікації в організації	2/–	3/–	11/14.25	16/14.25	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	SC05, SC06, SC10
2	Topic 2. Класифікація комунікацій в командах	2/–	3/1	11/14.25	16/15.25	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC02, GC03, SC05
3	Topic 3. Фактори командної взаємодії	2/0.5	3/1	11/14.25	16/15.75	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	SC05, SC08, SC06
4	Topic 4. Процес командоутворення	2/0.5	3/1	11/14.25	16/15.75	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC04, SC06, SC08, SC10
5	Topic 5. Динаміка командної роботи	2/–	3/–	11/14.25	16/14.25	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC04, SC05, SC06, SC08, SC10

No.	Topic	Lectures full-time/ part-time	Pract./ Semin./ lab full-time/ part-time	Self-study full-time/ part-time	Total	Teaching methods	Assessment methods	GC and SC
Content module 2. Управління командною взаємодією та співпрацею								
6	Topic 6. Мотивація співробітників у команді	1/0.5	3/1	10/14.25	14/15.75	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC04, SC06, SC08
7	Topic 7. Міжособистісне спілкування та взаємодія в команді	1/–	3/1	10/14.25	14/15.25	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC02, SC05, SC08, SC10
8	Topic 8. Спілкування та управління конфліктом у команді	1/0.5	3/1	10/14.25	14/15.75	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC02, SC05, SC06, SC08
9	Topic 9. Крос-функціональна співпраця в командах	1/–	3/–	10/14	14/14	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	GC02, SC05, SC06, SC07
10	Topic 10. Організаційне узгодження: процесів, команд і цілей	1/–	3/–	10/14	14/14	TM1, TM2, TM3, TM4, TM5, TM6, TM7	AM1, AM2, AM4, AM5, AM6, AM7, AM8	SC05, SC06, SC07, SC10
	Total	**15/2**	**30/6**	**105/142**	**150/150**			

Legend: GC — general competence (number according to section 2); SC — special (professional) competence (number according to section 2). The full wording of each code is given in the educational programme / standard of the specialty.

Teaching methods: TM1 — verbal method (lecture, discussion, interview, etc.); TM2 — practical method (laboratory and practical classes); TM3 — visual method (illustration and demonstration); TM4 — work with educational and methodological literature (note-taking, abstracts, annotations, reviews, essays); TM5 — video method combined with up-to-date information technologies and computer-based learning tools (distance, multimedia, web-based, etc.); TM6 — independent work (problem solving); TM7 — individual research work of students.

Assessment methods: AM1 — exam; AM2 — oral or written survey; AM4 — testing; AM5 — team projects; AM6 — essay; AM7 — presentation of the results of completed tasks and research; AM8 — presentation and speeches at scientific events.

4. Learning outcomes

PLO02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

PLO07. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з

представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

PLO08. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією

PLO09. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами

PLO10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

PLO11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

PLO12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

PLO13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

5. Sustainable Development Goals

SDG 4 – Quality Education

SDG 8 – Decent Work and Economic Growth

SDG 9 – Industry, Innovation and Infrastructure

6. Non-formal education

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. Assessment criteria and forms of control

Assessment is based on a 100-point scale (national scale / ECTS). Final grade = continuous assessment (50 %) + module tests (50 %).

Academic integrity: independent completion of assignments; correct citation of sources; marking parts of the text generated by AI tools. Violations of academic integrity are not tolerated.

8. Content of topics

Topic 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.

Topic 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.

Topic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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.

Тоpic 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. Individual assignments

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. General requirements

The educational process is governed by the academic regulations of LNTU. Students are required to read the requirements set out in the LNTU Code of Academic Integrity and the LNTU Policy on the Ethical Use of Artificial Intelligence, and to adhere to the principles of academic integrity and the ethical use of artificial intelligence in their educational activities.

Academic integrity. Participants of the educational process must comply with the Law of Ukraine “On Academic Integrity” of 18.12.2025 No. 4742-IX and the internal regulations of LNTU. Academic plagiarism, fabrication, falsification, misappropriation of authorship, non-independent completion of assignments, as well as dishonest use of results generated by artificial intelligence are not allowed.

Use of artificial intelligence. Artificial intelligence tools may be used to search for ideas, explain methods, provide preliminary structuring, language editing and auxiliary analysis of non-confidential data, unless a specific assignment requires fully independent work. Students must indicate the tool used, the purpose and the stage of its use, check facts and calculations, and justify their conclusions independently.

11. References

I. Teaching and methodological materials

Works by other authors:

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.

II. Scientific works

Works by the syllabus author:

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.

Works by other authors:

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.