

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Волинський національний університет імені Лесі Українки**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

**СИЛАБУС**  
**вибіркового освітнього компонента**  
**ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ**  
**підготовки магістра**  
**галузі знань D Бізнес, адміністрування та право**  
**спеціальності D3 Менеджмент**  
**освітньо-професійної програми Менеджмент організацій**

Луцьк – 2025

**Силабус освітнього компонента ЕТИКА КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ** підготовки магістра, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальності D3 Менеджмент, за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій

**Розробник:** Ющишина Л.О., доцент кафедри менеджменту, к. е. н., доцент

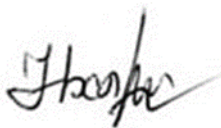
**Погоджено**  
Гарант ОПП



Лариса ЮЩИШИНА

**Силабус освітнього компонента затверджено на засіданні кафедри менеджменту**  
протокол № 2 від 15 вересня 2025 р.

Завідувач кафедри



Наталія ХОМЮК

© Ющишина Л.О., 2025 р.

### I. Опис освітнього компонента

| Найменування показників           | Галузь знань, спеціальність, освітньо-професійна програма, освітній рівень                                  | Характеристика освітнього компонента                                                                              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Денна форма здобуття освіти       | D Бізнес, адміністрування та право<br>D3 Менеджмент Менеджмент організацій<br>Другий (магістерський) рівень | Вибіркова                                                                                                         |
| Кількість годин/кредитів<br>120/4 |                                                                                                             | Рік навчання 1                                                                                                    |
|                                   |                                                                                                             | Семестр 2                                                                                                         |
| ІНДЗ: немає                       |                                                                                                             | Лекції 10 год.                                                                                                    |
|                                   |                                                                                                             | Практичні 14 год.                                                                                                 |
|                                   |                                                                                                             | Самостійна робота 88 год.                                                                                         |
|                                   |                                                                                                             | Консультації 8 год.                                                                                               |
| Форма контролю: залік             |                                                                                                             |                                                                                                                   |
| Мова навчання                     |                                                                                                             | українська                                                                                                        |
| Сторінка курсу в MOODLE           |                                                                                                             | <a href="https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2889">https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2889</a> |

### II. Інформація про викладача

Ющишина Лариса Олексіївна

Науковий ступінь – кандидат економічних наук

Вчене звання – доцент

Посада – доцент кафедри менеджменту

Контактна інформація викладача:

Телефон 0303381598

Електронна пошта: [Yushchyshyna.Larysa@vnu.edu.ua](mailto:Yushchyshyna.Larysa@vnu.edu.ua)

Дні занять розміщено на <http://94.130.69.82/cgi-bin/timetable.cgi?n=700>

### III. Опис освітнього компонента

**1. Анотація освітнього компонента.** Силабус вибіркового освітнього компонента «Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації» складено з урахуванням можливості формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти другого (магістерського) рівня.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією процесів і необхідністю ефективної взаємодії між різними підрозділами та командами. В таких умовах особливої ваги набуває дотримання етичних норм у професійній комунікації та побудові крос-функціональної співпраці. Етичні принципи забезпечують довіру, прозорість і відповідальність у прийнятті управлінських рішень, тоді як ефективні комунікаційні стратегії сприяють злагодженій роботі команд і досягненню спільних цілей.

*Предметом* вивчення освітнього компоненту «Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації» є закономірності формування фахових та особистісних компетенцій, пов'язаних з ефективною організацією групової роботи та професійних комунікацій, засвоєння методів діагностики й управління у крос-командній взаємодії, оволодіння нормами професійної етики, а також розвиток комунікативної компетентності як ключової умови результативної професійної діяльності.

## 2. Мета і завдання освітнього компонента.

**Метою** вивчення освітнього компонента є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей, системи теоретичних знань і практичних навичок з управління ефективністю діяльності підрозділів у контексті цілісного бачення бізнесу, на засадах дотримання норм етики ділової (професійної) комунікації та забезпечення крос-функціональної взаємодії.

**Завдання освітнього компоненту:** вивчення теоретичних та практичних аспектів етики крос-функціональної взаємодії та комунікації як взаємно рушійних механізмів організації; удосконалення навичок ієрархічної вибудови цілей компанії та ефективних партнерських взаємовідносин з внутрішніми клієнтами і постачальниками; формування чіткого бачення функціональних і крос-функціональних KPI, організації і взаємної відповідальності за їх виконання; удосконалення навичок адаптації стилів лідерства, впливу і комунікації залежно від ситуацій; оволодіння основами ефективного проведення крос-функціональних нарад і ухвалення спільних, зважених, аргументованих рішень; формування навичок ефективного спілкування та переконання; удосконалення навичок управління розробкою та впровадженням креативних управлінських рішень; розвиток професійних навичок визначення соціально-психологічного клімату колективу, специфіки процесу міжособистісної комунікації, сутності та причин виникнення конфліктів, дотримання норм етики ділової (професійної) комунікації та крос-функціональної взаємодії.

**3. Освоєння освітнього компонента** «Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації» сприятиме отриманню таких *soft skills* як ефективна комунікація та вміння налагоджувати діалог; командна робота і співпраця в умовах крос-функціональної взаємодії; емоційний інтелект та здатність до емпатії; навички ведення переговорів та конструктивного вирішення конфліктів; критичне мислення та прийняття зважених рішень; адаптивність і гнучкість у змінному професійному середовищі; лідерство та вміння мотивувати команду; дотримання норм професійної етики і корпоративної культури.

## 4. Структура освітнього компонента

| Назви змістових модулів і тем                                                                             | Усього | Лек. | Практ. | Сам. роб. | Конс. | *Форма контролю/ Бал    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|--------|-----------|-------|-------------------------|
| <b>Змістовий модуль 1. Крос-функціональна взаємодія</b>                                                   |        |      |        |           |       |                         |
| Тема 1. Вступ до теорії і практики організації крос-функціональної взаємодії. Крос-функціональна команда. | 15     | 2    |        | 12        | 1     | ДС(4), РМГ(4), Т(4) /12 |
| Тема 2. Крос-функціональна структура управління                                                           | 15     | 2    | 2      | 10        | 1     | РМГ(4), РЗ(4), Т(4) /12 |
| Тема 3. Лідерство та управління командною взаємодією                                                      | 15     |      | 2      | 12        | 1     | ДС(4), Т(4), Е(6) /14   |
| Тема 4. Соціально-психологічні ефекти групової взаємодії.                                                 | 15     | 2    | 2      | 10        | 1     | ДС(4), РМГ(4), Т(4) /12 |
| <b>Змістовий модуль 2. Етика ділових відносин</b>                                                         |        |      |        |           |       |                         |
| Тема 5. Ділові комунікації та етикет. Управлінська етика.                                                 | 15     |      | 2      | 12        | 1     | ДС (4) РМГ(4), Т(4) /12 |
| Тема 6. Групові особливості виникнення конфліктів та                                                      | 15     | 2    | 2      | 10        | 1     | РК(4), Т(4), Е(6) /14   |

|                                                                          |            |           |           |           |          |                         |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------------------------|
| методи їх подолання                                                      |            |           |           |           |          |                         |
| Тема 7. Специфіка комунікаційної взаємодії в крос-функціональній команді | 15         |           | 2         | 12        | 1        | ДС(4), Т(4), РЗ(4) / 12 |
| Тема 8. Крос-культурні комунікації у міжнародних організаціях            | 15         | 2         | 2         | 10        | 1        | Р(8), Т(4) / 12         |
| <b>Всього годин / Балів</b>                                              | <b>120</b> | <b>10</b> | <b>14</b> | <b>88</b> | <b>8</b> | <b>100</b>              |

Форма контролю\*: ДС – дискусія, Т – тести, РЗ - розв'язування ситуаційних завдань, РК – розв'язування кейсів, РМГ – робота в малих групах, Е– есе, П– презентація.

### 5.Завдання для самостійного опрацювання

Самостійна робота з освітнього компонента «Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації» передбачає: підготовку до аудиторних (практичних) занять: опрацювання лекційного матеріалу та самостійне опрацювання окремих тем (питань) освітнього компонента; розв'язання практичних та тестових завдань; розв'язання кейсів; підготовку до усіх видів контролю.

Питання та завдання для самостійної роботи визначені відповідними темами освітнього компонента та містяться в електронному курсі у веб-середовищі системи управління навчанням Moodle: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2889>

## IV. Політика оцінювання

**Політика викладача щодо здобувача освіти.** Відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі освіти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених силабусом. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно із затвердженим графіком.

За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, участь в наукових заходах тощо) навчання може відбуватись в цей період в онлайн формі або за індивідуальним планом за погодженням із викладачем.

Здобувач освіти повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь в освітньому процесі.

**Політика щодо академічної доброчесності** окреслюється Положенням про систему запобігання та виявлення академічного плагіату в науковій та навчальній діяльності здобувачів вищої освіти, докторантів, науково-педагогічних і наукових працівників Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/jntduw>) та Кодексом академічної доброчесності Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/aagxg>).

**Політика щодо дедлайнів та перескладання.** У випадку, якщо здобувач освіти не відвідував окремі аудиторні заняття (з поважних причин), на консультаціях він має право відпрацьовувати пропущені заняття та добрати ту кількість балів, яку було визначено на пропущені теми.

**Політика визнання результатів навчання, отриманих у формальній, неформальній та інформальній освіті** визначається Положенням про визнання результатів, отриманих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<http://surl.li/qbxvmw>) та Положенням про підготовку здобувачів за дуальною формою здобуття освіти у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (<https://surl.li/hbazoe>).

**Можливість отримати додаткові (бонусні бали).** Здобувачам освіти можуть бути

присуджено додаткові (бонусні) бали, які зараховуються як результати поточного контролю максимум 15 балів за такі види робіт: опубліковану наукову статтю у фахових виданнях України чи рецензованих закордонних журналах – 10 балів; публікацію тез – з виступом на конференції 5 балів, без виступу – 3 бали; підготовку та участь у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 7 балів; перемогу у всеукраїнському етапі предметних олімпіад, всеукраїнському та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт – 15 балів; подачу проектних заявок на участь в студентських програмах обміну, стипендійних програмах, літніх та зимових школах тощо – 7 балів.

## **V. Підсумковий контроль**

Порядок організації поточного та підсумкового контролю знань здобувачів освіти регламентується Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки від 26.06.2025 року (<https://salo.li/6DB8307> ).

Семестровий залік виставляється здобувачам освіти на підставі результатів виконання усіх видів запланованої навчальної роботи протягом семестру за 100-бальною шкалою. У дату складання заліку викладач записує у відомість суму поточних балів, які здобувач освіти набрав під час поточної роботи (шкала від 0 до 100 балів).

У випадку, якщо здобувач освіти протягом поточної роботи набрав менше як 60 балів, він складає залік під час ліквідації академічної заборгованості. У цьому випадку бали, набрані під час поточного оцінювання, анулюються. Перездача підсумкового контролю освітнього компонента проводиться у вигляді письмової відповіді на одне теоретичне питання (30 балів) та розв'язку двох ситуаційних вправ – по 35 балів кожне). Максимальна оцінка за залік – 100 балів.

Терміни проведення підсумкового семестрового контролю встановлюються графіком освітнього процесу.

### *Перелік питань на залік*

1. Крос-функціональна взаємодія як об'єкт дослідження та управління.
2. Крос-функціональний процес.
3. Базові елементи крос-функціональної взаємодії.
4. Передумови формування крос-функціональних команд.
5. Управління крос-функціональною командою.
6. Робоча група і команда: схожість і відмінність.
7. Етапи життєвого циклу крос-функціональної команди.
8. Крива командної ефективності.
9. Побудова команди.
10. Організаційне проектування та підходи до його здійснення.
11. Типи організаційних структур управління.
12. Адаптивні структури управління.
13. Розподіл прав і відповідальності.
14. Крос-функціональна (бригадна) структура управління.
15. Теорія особливостей лідерства.
16. Концепція лідерської поведінки.
17. Теорія випадкового (ситуаційного) лідерства.
18. Постановка цілей та вдосконалення лідерських якостей.
19. Психологічна структура особистості.
20. Природні властивості особистості, які впливають на роботу в команді.

21. Характер. Індивідуально-психологічні риси особистості.
22. Соціальні ролі особистості.
23. Особливості поведінки особистості у групі.
24. Прояв групових ефектів.
25. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій.
26. Технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій.
27. Технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями.
28. Технології роботи з персоналом організацій.
29. Сутність та принципи професійної етики.
30. Етичні норми керівника.
31. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії.
32. Етична поведінка та інструменти її поліпшення в організаціях.
33. Сутність та види ділових комунікацій.
34. Базові елементи та етапи комунікаційного процесу.
35. Організування комунікаційних мереж.
36. Поняття ділового етикету.
37. Діловий протокол. Етичні кодекси та їх значення.
38. Поняття конфлікту в міжособистісних стосунках.
39. Типи і ознаки конфлікту.
40. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів.
41. Принципи крос-функціональної взаємодії.
42. Можливості та обмеження крос-функціональної взаємодії.
43. Способи налагодження комунікації.
44. Етапи програми поліпшення крос-функціональної взаємодії.
45. Управління креативністю крос-функціональної команди.
46. Технології сприяння креативності крос-функціональних команд.
47. Методи розвитку креативності крос-функціональних команд.
48. Особливості крос-культурних комунікацій у міжнародних організаціях.
49. Бар'єри у крос-культурних комунікаціях міжнародних організацій.
50. Національні особливості етики бізнесу у різних країнах.

## VI. Шкала оцінювання

Оцінювання результатів складання підсумкового контролю у вигляді заліку здійснюється у порядку, передбаченому прийнятою в Університеті системою контролю знань за 100-бальною шкалою з переведенням у лінгвістичну оцінку.

| Оцінка в балах | Лінгвістична оцінка                    |
|----------------|----------------------------------------|
| 90 – 100       | Зараховано                             |
| 82 – 89        |                                        |
| 75 – 81        |                                        |
| 67 – 74        |                                        |
| 60 – 66        |                                        |
| 1 – 59         | Незараховано (необхідне перескладання) |

### ***Критерії оцінювання результатів навчання:***

**60-100 балів (зараховано):** здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента в обсязі, необхідному для подальшого навчання і майбутньої роботи за фахом, здатний виконувати завдання, передбачені силабусом, ознайомлений з основною рекомендованою літературою; при виконанні завдань припускається помилок, але

демонструє спроможність їх усувати.

*1-59 балів (незараховано):* здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, теоретичний зміст курсу не освоєний, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених силабусом завдань не виконано або містять грубі помилки.

## **VII. Рекомендована література та інтернет-ресурси**

### *Основна література*

1. Ющишина Л.О. Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 94 с. (Рекомендовано науково-методичною радою ВНУ імені Лесі Українки. Протокол №10 від 19.06.24) URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25238/1/EKf.pdf>
2. Ющишина Л.О. Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації : електронний курс. (Рекомендовано науково-методичною радою ВНУ імені Лесі Українки. Протокол №2 від 16.10.2024). URL: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=2889>

### *Додаткова література*

1. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
2. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. №3(35). С.113–121. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>
3. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. №2(38). С-93–107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>
4. Ющишина Л. О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21297/3/dynamika\\_trening.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21297/3/dynamika_trening.pdf)
5. Ющишина Л. Крос-культурна компетентність як важливий аспект діяльності сучасного менеджера. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23 травня 2024 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 207–209.
6. Ющишина Л. Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (Луцьк, 15 листопада 2023 р.). Луцьк, 2023. С.367–369. (0,16 обл. вид. арк.)
7. Ющишина Л. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в період кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24–26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. С.306–308.
8. Ющишина Л.О. Роль культурного контексту у формуванні переговорної стратегії в міжнародному середовищі. Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій : збірник тез доп. Міжнародної наук.-практ. конф. (Кременчук, 4 січ. 2025 р.). Кременчук, 2025. Ч. 2. С.24–25. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/01/04-2.html>
9. Yushchyshyna L., Khomiuk N. Psychological Adaptation of Managers to Cultural Hybridity in the Process of Transnational Interactions. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. №2(42). С.146–154. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-146-154>