

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»  
для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр»  
спеціальності ДЗ «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми: «Управління персоналом»,  
«Менеджмент»**



**ТЕРНОПІЛЬ – 2025**

Методичні вказівки до організації самостійної роботи з дисципліни «Управління командами» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності ДЗ «Менеджмент», освітньо-професійної програми: «Управління персоналом», «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі: Г.Л. Монастирський, З.М. Пушкар. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 34 с.

**Укладачі:**

Монастирський Григорій Леонардович - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

Пушкар Зоряна Михайлівна – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

**Рецензенти:**

Карпюк Діана Володимирівна – директор ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика».

Коцур Андрій Семенович – декан факультету економіки та управління ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

**Відповідальний за випуск:**

Шкільняк Михайло Михайлович - завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, професор, доктор економічних наук. Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 20.08.2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ВКАЗІВКИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА.....	6
2. ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ».....	8
3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»:	
Денна форма навчання.....	12
Заочна форма навчання.....	14
4. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА	
Денна форма навчання.....	15
Заочна форма навчання.....	16
5. ЗАВДАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	18
6. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	21
7. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ.....	24
8. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	25
9. КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ.....	26
10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	27
11. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	29

## ВСТУП

Самостійна робота здобувача є основним засобом засвоєння навчального матеріалу у вільний від навчальних занять час і включає: опрацювання навчального матеріалу, підготовку до лекцій та інших видів навчальних занять, виконання індивідуальних завдань, науково-дослідну роботу. Самостійна робота спрямована на поглиблене засвоєння змісту навчальної дисципліни, формування вмінь та навичок самостійної навчальної діяльності.

Самостійна робота є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Управління командами». Її мета полягає у самостійній підготовці здобувачів освіти, вмінні їх застосовувати наявні теоретичні знання на практиці, навчатися порівнювати, аналізувати інформацію, здійснювати її систематизацію і узагальнення, робити обґрунтовані висновки і обирати оптимальні варіанти вирішення проблем.

Самостійна робота теоретичного спрямування дозволяє поглибити засвоєння теоретичного матеріалу, підготуватися до навчальних занять і включає виконання низки завдань, спрямованих на засвоєння навчального матеріалу на рівнях «відтворення» та «розуміння». Залежно від інформаційного джерела для самостійного опрацювання навчального матеріалу використовують такі методи: аналіз, синтез, порівняння, класифікація, конспектування, реферування, цитування, анутовання, підготовка повідомлень та доповідей, написання творів-есе та наукових тез, статей, надання відповідей на запитання та самостійне формулювання запитань, складання тестів та кросвордів, формулювання висновків, а також складання інтелект-карт, блок-схем, таблиць, термінологічних словників. Самостійна робота практичного спрямування має на меті формування і розвиток практичних умінь та навичок,

підготовку до навчальних занять та засвоєння навчального матеріалу на рівнях «застосування» та «створення». Залежно від типу навчального завдання використовують такі методи: вирішення конкретних задач та ситуацій фахового спрямування, РВЛ-тренінг, розв'язок модельованого завдання, проведення наукового дослідження, виконання індивідуального чи групового проєкту, дискусії .

## 1. ВКАЗІВКИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Зміст самостійної роботи для студентів денної та заочної форм навчання:

1. Поглиблене вивчення питань тем за методичними вказівками викладача.
2. Систематичне опрацювання лекційного матеріалу, запропонованої літератури з питань курсу.
3. Систематична підготовка до семінарських занять відповідно до запропонованих планів їх проведення (переліку питань).
4. Самостійна підготовка до модульного контролю та екзамену.

У процесі підготовки за темами (питаннями) курсу, що віднесені для самостійного опрацювання, студентам слід звернути особливу увагу на засвоєння зазначених ключових понять та термінів. Обов'язковим вважається ведення студентами робочого конспекту, який повинен містити розгорнутий або тезисний огляд питань, що віднесені для самостійного опрацювання, а також визначення ключових понять і термінів.

У процесі вивчення курсу для поточного контролю самостійної роботи студентів денної форми навчання та якості засвоєння ними матеріалу викладач використовує:

- опитування студентів під час семінарських занять, перевірку робочих конспектів;
- залучення студентів до дискусії з теми семінарського заняття з наступною оцінкою ініціативи та здатності до аналізу дискусійних питань;
- індивідуальна робота з кейсами;
- командна робота з кейсами;
- проведення поточних контрольних робіт, тестування та модульного контролю.

Самостійна робота студентів заочної форми навчання передбачає самостійне вивчення окремих питань тем за методичними вказівками викладача. Студент повинен опрацювати необхідний обсяг навчальної літератури та нормативно-правових актів. У ході засвоєння програми курсу, під час підготовки до екзамену, студентам рекомендується звертатись до першоджерел і до монографічної літератури, в якій висвітлено основні погляди на відповідні проблеми, наводяться та аналізуються нормативно-правові акти.

Студенти мають змогу завантажити свої напрацювання в moodle.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів завдань: обов'язкові та вибіркові, індивідуальні та групові, у вигляді окремих завдань до кожної теми або комплексних самостійних робіт з кількох тем.

Перелік питань визначається викладачем і може змінюватись. Форми звіту студентів за результатами самостійної роботи також визначаються викладачем. Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі підготовки реферату, твір-есе, вибіркового опитувань на практичних заняттях, які проводяться викладачем за графіком контролю самостійної роботи студентів.

Обов'язковим завданням при вивченні дисципліни «Управління командами» для кожного студента є підготовка індивідуального завдання, яке включає 2 блоки: теоретичний блок і практичний.

## **2. ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»**

### *Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд*

#### **Тема 1. Особливості створення команди.**

Місце та роль командної форми організації діяльності людей в системі управління персоналом. Поняття, ознаки та психологічні фактори командоутворення.

Визначення групи та команди, основні елементи груп і команд та їхня характеристика. Типи малих груп і команд, відмінності малих груп і команд. Синергетика та самоорганізація як нове теоретичне бачення процесів формування командної діяльності.

#### **Тема 2. Формування груп і команд в організаціях**

Етапи процесу формування команди, роль та форми роботи керівника в кожному з них. Визначення цілей, завдань та напрямків діяльності команд. Вимоги до компетентності учасників команд, методика відбору кадрів в команди, ролі учасників команд.

Підходи до формування команди. Характеристика стадій життєвого циклу команди. Підбір складу команди. Розподіл ролей та визначення індивідуальної поведінки.

Регламентация діяльності команди, формування норм/правил колективної роботи.

#### **Тема 3. Форми організації спільної діяльності в командах**

Організаційні позиції та організаційна структура команди, формальне та неформальне лідерство. Порядок роботи команди, методи активізації роботи в команді.

Процедури пошуку узгоджених рішень, критерії вибору методів прийняття групових (командних) рішень.

#### **Тема 4. Планування діяльності команди**

Вибір тем, проектів або проблем, над якими буде працювати команда, метод пріоритизації, процес і результати планування (плани, графіки, програми, бюджет).

Процедура та програма діяльності команди, правила формулювання цілей та завдань перед учасниками команди.

#### **Тема 5. Організація та управління віртуальними командами**

Поняття віртуальної команди як системи. Віртуальна команда як відкрита система. Віртуальна команда як цілеспрямована система. Внутрішнє середовище віртуальної команди. Ресурси віртуальної

команди. Зовнішнє середовище віртуальної команди. Чинники зовнішнього середовища віртуальної команди. Середовище прямого й непрямого впливу. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища віртуальної команди. Класифікація віртуальних команд.

Особливості формування віртуальних команд. Робочий простір. Роль менеджера, управлінця у нових реаліях. Зворотний зв'язок з командою. Мотивація членів віртуальної команди. Розмір команди. Цикл життя команди, або 4 стадії розвитку колективу в моделі Брюса Такмана. Комунікація всередині команди. Постановка цілей. Зустрічі 1:1 для розвитку членів команди.

Методи Рокфеллера для управління командами офісних працівників і людей, які працюють віддалено. Унікальні знання та вміння віддалених працівників.

Зворотний зв'язок з працівниками за допомогою платформи спільного користування інформацією. Блог для внутрішнього користування на підприємстві. Корпоративні месенджери для інформування співробітників про новини, заходи та події. Інвестування в розвиток корпоративної культури компанії.

#### **Тема 6. Організація роботи проектних команд**

Основні поняття і характеристики проектної команди. Принципи створення проектної команди. Організаційні аспекти формування команди проекту. Підходи до формування проектної команди. Основні типи розподілу функцій у проектній команді.

#### **Тема 7. Мотивація та стимулювання праці в команді**

Теорії мотивації, змістовні та процесуальні теорії мотивації, потреби команди. Структура мотиву праці. Система стимулювання праці в команді. Роль керівника в мотивації і стимулюванні. Особливості мотивації, віртуальних, проектних команд.

### ***Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи***

#### **Тема 8. Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.**

Особливості організаційної культури команди. Проблема групової згуртованості. Типові напруги в команді та організаційні причини їхнього прояву, умови стабільності соціальної системи команди.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді. Способи врегулювання конфліктів у команді. Теорія проведення переговорів.

Завдання керівника щодо створення стабільності соціальної системи команди.

### **Тема 9. Особливості управління персоналом команди**

Основні принципи управління персоналом команди. Вимоги до менеджера по персоналу у команді. Аналіз команди, як специфічного людського ресурсу. Стратегія формування команди. Специфіка кадрового планування команди. Аналіз залучення, відбору і оцінки персоналу команди. Навчання і розвиток персоналу.

Цілі, методи та принципи управління командою при різних моделях поведінки керівника, роль керівника команди, стилі керівництва, практичні рекомендації щодо раціоналізації управління Г. Форда, Герцберга та У. Оучі. Ситуаційні моделі управління (Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсі та Бланшара, Врума та Йстон).

Підбір оптимальної моделі поведінки керівника групи та команди залежно від ситуації, умови переходу керівника до демократичних та партисипативних моделей поведінки, управлінська сітка Блейка-Моутона.

### **Тема 10. Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди**

Теоретичні підходи до вивчення особистості керівника команди. Особисті характеристики керівника, як фактор сприйняття його підлеглих. Механізми впливу керівника команди. Якості керівника, як успішного лідера.

Навчання керівників груп і команд (спеціалістів з групової діяльності), мотивація співучасті, співробітництва, взаємодопомоги та стимулювання діяльності команди, механізм залучення членів групи до процесу планування, приклади колективної та командної роботи у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

### **Тема 11. Комунікативні засади управління командами**

Суть комунікативної функції керівництва, комунікативна компетентність керівника. Складові комунікативного потенціалу. Стратегія поведінки і тактика спілкування в команді.

Основи ділових взаємин керівника та учасників команди.

### **Тема 12. Формування управлінських команд**

Поняття, суть і принципи управлінської команди. Чинники формування управлінської команди. Зони довіри в команді.

Визначення норми керованості командою, оцінка кандидатів в управлінську команду. Основні особистісно- психологічні якості кандидатів в управлінську команду.

### **Тема 13. Стабільність управлінської команди**

Критерії діяльності ефективних команд. Причини розпаду управлінської команди, вплив конфліктів і конкурентної боротьби на розпад команди. Кадрова безпека персоналу.

Роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

### **Тема 14. Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи**

Критерії результативності команди як організаційної системи, взаємозв'язок між критеріями результативності, процес управління результативністю, стратегія в області управління результативністю, методика оцінювання результативності.

### 3.ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

#### ТАБЛИЦЯ 1. ДЕННА ФОРМА НАВЧАННЯ

		Кількість годин			Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>						
1.	Особливості створення команди.	2	2	2	4	Тести, усне опитування завдання, кейси
2.	Формування груп і команд в організаціях	2	2			
3.	Форми організації спільної діяльності в командах	2	2			
4.	Планування діяльності команди	2	2			
5.	Організація та управління віртуальними командами	4	4			
6.	Організація роботи проектних команд	2	2			
7.	Мотивація та стимулювання праці в команді	2	2			
<i>Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи</i>						
8.	Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді	2	2	2	4	Тести, завдання, кейси, презентації,
9.	Особливості управління персоналом команди	2	2			
10.	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди	2	2			
				4		

11	Комунікативні засади управління командами	2	2			4	письмова робота екзамен
12	Формування управлінських команд	2	2			3	
13	Стабільність управлінської команди	2	2			3	
14	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи	2	2			3	
<b>Всього</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>48</b>	

**ТАБЛИЦЯ 2. ЗАОЧНА ФОРМА НАВЧАННЯ**

		Кількість годин		Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>					
1	Особливості створення команди.	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси
2	Формування груп і команд в організаціях			10	
3	Форми організації спільної діяльності в командах			5	
4	Планування діяльності команди			10	
5	Організація та управління віддаленими командами	10			
6	Організація роботи проектних команд	2	9		
7	Мотивація та стимулювання праці в команді	5			
<i>Змістовий модуль 2. Планування діяльності та оцінка ефективності командної роботи</i>					
8	Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси, презентації, письмова робота, екзамен
9	Особливості управління персоналом команди			5	
10	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди	5			
11	Комунікативні засади управління командами	10			
12	Формування управлінських команд	2	2	5	
13	Стабільність управлінської команди			9	
14	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи			5	
<b>Всього</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>108</b>	

**4. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА**

**ТАБЛИЦЯ 3. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА  
ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Види самостійної роботи	Планові терміни	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
<b>1. Обов'язкові</b>			
<i>За систематичність і активність роботи на практичних заняттях</i>			
1.1. Підготовка до практичних занять, включаючи присутність більше як на 70% занять	Протягом семестру	Активна участь на практичних заняттях	5
<i>За виконання модульних контрольних завдань</i>			
1.2. Підготовка до модульного контрольного завдання	МК	Перевірка правильності виконання модульного завдання	72
1.3. Підготовка до тестування за темами курсу та виконання домашніх завдань	Протягом семестру	Перевірка правильності виконання тестових завдань і домашніх робіт	8
<i>За виконання завдань для самостійного опрацювання</i>			
1.4. Написання есе або реферату з сучасних літературних джерел за заданою тематикою	За розкладом занять	Обговорення (захист) есе під час семінарських занять	5
<b>Разом балів за обов'язкові види СРС</b>			<b>90</b>
<b>2. Вибіркові</b>			
<i>За виконання завдань для самостійного опрацювання</i>			
2.1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій (журналів, збірників статей конференцій) за однієї з тем дисципліни	За розкладом занять	Оцінка результатів огляду публікацій під час занять	10

2.2. Виконання індивідуальних завдань	За 10 днів до початку екзаменаційної сесії	Перевірка правильності виконання завдань	10
2.3. Підготовка доповідей на наукових студентських конференціях за тематикою дисципліни	За терміном проведення конференцій	Доповідь на наукових конференціях або публікація у збірниках статей (тез)	10
2.4. Аналіз конкретної виробничої ситуації	За розкладом занять	Оцінка результатів огляду публікацій під час занять	10
<b>Разом балів за вибіркові види СРС</b>			10
<b>Всього балів за СРС</b>			100

**ТАБЛИЦЯ 4. КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА  
ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Види самостійної роботи	Планові терміни	Форми контролю та звітності	Максимальна кількість балів
1	2	3	4
<b>1.Обов'язкові</b>			
<i>За виконання модульних контрольних завдань</i>			
1.1. Підготовка до модульного контрольного завдання	За розкладом сесії на практичних заняттях	Перевірка правильності виконання модульного контрольного завдання	60
<i>За виконання завдань для самостійного опрацювання</i>			
1.2. Написання контрольної роботи за заданим варіантом	За 10 днів до початку сесії або за графіком практичних занять	Обговорення (захист) контрольної роботи під час семінарських занять	30

<b>Разом балів за обов'язкові види СРС</b>			90
<b>2. Вибіркові</b>			
<i>За виконання завдань для самостійного опрацювання</i>			
2.1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій (журналів, збірників статей конференцій) за однієї з тем дисципліни	За графіком практичних занять	Оцінка результатів огляду публікацій під час занять	10
2.2. Виконання індивідуальних завдань	За 10 днів до початку екзаменаційної сесії	Перевірка правильності виконання завдань	10
2.3. Підготовка доповідей на наукових студентських конференціях за тематикою	За терміном проведення конференцій	Доповідь на наукових конференціях або публікація у збірниках статей (тез)	10
2.4. Аналіз конкретної виробничої ситуації	За графіком практичних занять	Оцінка результатів огляду публікацій під час практичних занять	10
<b>Разом балів за вибіркові види СРС</b>			10
<b>Всього балів за СРС</b>			100

## 5. ЗАВДАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Обов'язковим завданням при вивченні дисципліни «Управління командами» для кожного студента є підготовка індивідуального завдання, яке включає 2 блоки:

### Теоретичний блок: Завдання 1.

1. Проаналізуйте обрану вами тему самостійної роботи (номер теми відповідає порядковому номеру студента у списку групи) і напишіть доповідь (реферат)

	Тема та зміст самостійної роботи	Форма представлення	Кількість балів при оцінюванні
1	Роль та місце команд, цілі їх діяльності.	Доповідь (реферат), презентація	30
2	Фактори групової продуктивності.		
3	Особливості групової роботи.		
4	Форми спільної діяльності.		
5	Основи формування команд		
6	Ознаки виробничої групи і команди.		
7	Цілеспрямованість і системність діяльності виробничої групи.		
8	Поділ праці та спеціалізація у виробничих групах.		
9	Виробнича група як специфічне соціально-психологічне утворення.		
10	Особливості формування віртуальних команд.		
11	Процес вирішення групових задач.		
12	Методика оцінювання ціннісно-орієнтованої єдності колективу групи.		
13	Кількісний аспект класифікації виробничих груп.		
14	Формальні та неформальні групи.		
15	Рівні розвитку виробничих груп.		
16	Формування й ефективне функціонування команд.		

17	Характеристика основних моделей команди.		
18	Функціональна команда. Самокерована команда.		
19	Оцінка ефективності роботи виробничої групи.		
20	Вимірники результативності роботи виробничих груп.		
21	Визначення оптимальної чисельності виробничої групи.		
22	Визначення оптимальної чисельності команди.		
23	Етапи створення команди.		
24	Напрями управління командами		
25	Формування позитивної взаємозалежності членів команди.		
26	Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.		
27	Формування взаємозалежності завдань.		
28	Формування позитивної взаємозалежності ресурсів.		
29	Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій групі.		
30	Основні ознаки команд.		
31	Характеристика малої групи.		
32	Розвиток індивідуальної групи.		
33	Утвердження групових норм.		
34	Диференціація ролей членів команди.		
35	Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей.		
36	Сутність групової динаміки.		
37	Проблеми групової динаміки.		
38	Змістовні аспекти роботи групи.		
39	Приховані й основні групові проблеми.		

40	Цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків.		
41	Неусвідомлені аспекти групової взаємодії.		
42	Роль лідера в управлінні груповою динамікою.		
	<p><b>Теоретико-прикладний блок. Завдання 2.</b> Зробіть відповідні висновки щодо теми, яку ви аналізували в першій частині самостійної роботи: порівняйте і вкажіть як би діяли ви у тій чи іншій ситуації досліджуваної теми, в процесі формування команди, управління командою, розподілу ролей членів команди, формування взаємозалежності завдань, налагодження соціально-психологічного клімату в команді, групі...</p>		30
	<p><b>Практичний блок. Завдання 3.</b> В управлінській команді компанії склалася непроста комунікація. Новий генеральний директор недавно в компанії і бачить, що старі способи роботи вже неефективні. Він намагається спонукати команду подивитися на ситуацію по-іншому. Однак робить це в силу темпераменту іноді надмірно директивно, емоційно. Керівник відділу логістики - найдосвідченіший співробітник в компанії, працює з дня заснування. Поки у нього немає повної довіри до пропозицій нового генерального директора. До того ж він не згоден, що ситуація вимагає якихось серйозних заходів. Компанія відчуває себе на ринку впевнено, так навіщо жертвувати стабільністю заради примарних нових можливостей? Періодично він відкрито вступає в конфронтацію з першою особою компанії. В процесі нарад і зустрічей тет-а-тет періодично виникають суперечки, керівники надмірно емоційно обговорюють робочі питання. У зв'язку з цим часто розмова набуває неконструктивний характер, колеги переходять на особистості, не завжди шанобливо відгукуються один про одного, не чуять і не слухають аргументи кожного. Деякі члени управлінської команди підтримують керівника відділу логістики, і роблять це іноді</p>		40

<p>надмірно завзято. Решта зайняли вичікувальну позицію і намагаються поки не висловлювати свою точку зору. В цілому у всієї команди є явна складність в тому, щоб конструктивно вести обговорення і приймати спільні рішення. Директор з персоналу бачить необхідність допомогти керівникам навчитися домовлятися, слухати і чути один одного. Він поставив вам задачу - запропонувати рішення найбільш оптимальне в даній ситуації. Завдання: запропонуйте рішення та конкретні заходи з оптимізації команди.</p>		
<p><b>Всього</b></p>		<p>100</p>

Робота має за обсягом становити 15-20 сторінок, обов'язково містити план, основну частину, список використаної літератури.

**Критерії оцінювання самостійної роботи.**

Виконання завдань оцінюється за 100 бальною шкалою. В системі оцінки результатів виконання завдань, складає:

**Теоретичний блок :** Завдання 1 (реферат, доповідь) – 30%

**Теоретико-прикладний блок:** Завдання 2 – 30%;

Завдання 3 – 40%.

**6. ВАРІАНТИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»**

**Варіант 1**

1. Командна форма організації діяльності людей та її роль в системі управління персоналом.
2. Основні елементи груп і команд та їхня характеристика. Типи малих груп і команд.
3. Синергетика та самоорганізація команди.

**Варіант 2**

1. Етапи процесу формування команди, роль та форми роботи керівника в кожному з них.
2. Визначення цілей, завдань та напрямків діяльності груп та команд.
3. Методика відбору кадрів в команди, ролі учасників команд.

### **Варіант 3**

1. Регламентація діяльності команди, формування норм/правил колективної роботи.
2. Організаційні позиції та організаційна структура команди, формальне та неформальне лідерство.
3. Порядок роботи команди, методи відбору виробничої інформації для роботи команд.

### **Варіант 4**

1. Методи активізації роботи в команді, мотивація та стимулювання праці в команді.
2. Критерії вибору методів прийняття групових (командних) рішень.
3. Критерії результативності команди як організаційної системи, взаємозв'язок між критеріями результативності.

### **Варіант 5**

1. Управління результативністю командної роботи, стратегія в області управління результативністю.
2. Методика оцінювання результативності командної роботи.
3. Процедура та програма діяльності команди, правила формулювання цілей та завдань передчасниками команди.

### **Варіант 6**

1. Види організаційної поведінки керівника групи та команди.
2. Зарубіжний досвід командної роботи.
3. Форми спільної діяльності в командах.

### **Варіант 7**

1. Формування й ефективне функціонування команд.
2. Характеристика основних моделей команди.
3. Лідерство в колективі. Природа, мотивація і типи лідерства. Лідерство і керівництво.

### **Варіант 8**

1. Оцінка ефективності роботи виробничої команди.
2. Етапи створення виробничої групи(команди).
3. Напрями управління виробничими групами.

### **Варіант 9**

1. Формування позитивної взаємозалежності членів команди.

2. Об'єктивні та суб'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій, основні елементи теорії втручання.
3. Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій команді.

#### **Варіант 10**

1. Диференціація ролей членів команди.
2. Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей команди.
3. Стратегії заохочення, цілепокладання та відповідальності.

#### **Варіант 11**

1. Поняття про конфліктну ситуацію та конфлікт, функції конфліктів, сигнали конфлікту, структура конфлікту, елементи конфлікту, класифікація конфліктів.
2. Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.
3. Суть мотивації як функції управління, модель мотивації поведінки. Класифікації мотивацій, змістовні теорії мотивації.

#### **Варіант 12**

1. Організаційні аспекти формування команди, завдання структури професійного управління.
2. Процес створення соціальної структури команди.
3. Колесо соціальних ролей по Белбіну. Характеристики кожної соціальної ролі в команді.

#### **Варіант 13**

1. Роль лідера в управлінні груповою динамікою.
2. Стратегії навчання, оцінки якості навчання відповідальності.
3. Довіра всередині команди. Стадії розвитку довіри. Ефективні стратегії для ситуацій з порушенням довіри.

#### **Варіант 14**

1. Типи команд ( функціональна і самокерована команда).
2. Якості і функції керівника. Базові критерії ефективної роботи лідера, стилі управління.
3. Особливості індивідуального стилю взаємодії керівника або лідера з членами команди.

#### **Варіант 15**

1. Ситуаційне лідерство.

2. Прямі і непрямі методи управління.

3. Міжособистісна комунікація. Маніпулювання і його види. Ефективність роботи групи. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.

## **7. ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ**

Одним із важливих видів самостійної роботи студентів є виконання індивідуальних завдань, які сприяють розвитку творчого мислення та закріпленню знань, здобутих під час навчального процесу. Основна мета таких завдань – полягає у закріпленні та поглибленні теоретичних і практичних знань, отриманих здобувачем в процесі вивчення навчальної дисципліни, розвиток навичок самостійного опрацювання законодавчих і нормативних актів, навчальної та спеціальної літератури і статистичних матеріалів, узагальнення зібраної інформації та обґрунтування зроблених висновків, а також описання отриманих результатів.

Інноваційним складником вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» є використання та презентація здобувачами індивідуальних (командних) завдань з використанням реального матеріалу.

До індивідуальних завдань належать складання конспектів-схем, аналіз виробничих ситуацій, обговорення ситуаційних вправ, підготовка до модульних контрольних робіт, а також написання рефератів і доповідей.

Зокрема, у межах дисципліни «Управління командами» студенти виконують реферати, які допомагають закріпити знання, продемонструвати аналітичні здібності та сформувати навички самостійної наукової роботи. Реферат є важливим засобом перевірки та систематизації знань студентів. Його основна мета – оцінити рівень засвоєння матеріалу, вміння працювати з літературою, аналізувати інформацію, робити узагальнення та формулювати власні висновки.

У тексті роботи слід висвітлювати певний напрям управління командами, доповнюючи його прикладами з практики. Реферат охоплює аналіз стану обраної проблематики в науковій літературі, розгляд сучасних підходів до вирішення конкретних питань, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління командами.

Під час написання роботи студент має обґрунтовувати власні позиції, спираючись на використані джерела, і висвітлювати проблему науково-діловим стилем викладу.

Реферат структурується на вступ, основну частину, висновки та список використаних джерел, а його обсяг становить 15 – 20 сторінок.

Така форма роботи сприяє розвитку вмінь критичного мислення, поглибленого вивчення дисципліни та самостійного дослідження питань управління командами. Результатом виконання індивідуальних завдань здобувачів є роботи, подані у друкованому вигляді або презентації.

## 8. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття неформальних груп (організацій).
2. Класифікація і характеристики неформальних груп.
3. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
4. Психологічні аспекти формування формальної і неформальної організації.
5. Соціально-психологічні особливості колективу.
6. Психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації.
7. Основні способи управління колективом.
8. Функції лідера і керівника.
9. Значення лідера в управлінні організацією.
10. Основні аспекти поняття «команда».
11. Розвиток команди.
12. Види груп, сформованих в команді.
13. Етапи командування.
14. Психологічні фактори командування.
15. Процеси фази розпаду команди.
16. Розподілення функціональних і командних ролей.
17. Процедури планування і етапи планування діяльності команди.
18. Визначення напрямів досягнення наміченої мети.
19. Контроль виконання роботи в команді.
20. Принципи створення команди.
21. Підходи до формування команди.
22. Методи формування команди.
23. Основні типи розподілу функцій в команді.
24. Командний стиль управління у великих і малих колективах.
25. Механізми формування мотивів. Аналіз етапів процесу мотивації.
26. Структура діяльності, потреба, мотив, мотивація, стимул, розвиток особистості.
27. Мотивація в діяльності людини. Концепції мотивації.
28. Концепція системи трудової мотивації.
29. Мотивація на різних етапах розвитку команди.
30. Стратегії підтримки мотивації.
31. Основні принципи управління персоналом команди.

32. Система управління командою, її параметри.
33. Аналіз команди як специфічного людського ресурсу.
34. Стратегія формування команди.
35. Специфіка кадрового планування команди.
36. Аналіз залучення, відбору та оцінки персоналу організації.
37. Навчання та розвиток персоналу. Рекомендовані форми навчання.
38. Команда як об'єкт управлінської діяльності.
39. Вплив організаційної культури на ефективність роботи компанії.
40. Психологічні та непсихологічні критерії ефективності діяльності команд.
41. Причини неефективності роботи команд.
42. Сумісність групових та індивідуальних очікувань керівника в процесі управління командою.
43. Прийоми оптимізації роботи команд.
44. Якості ефективної команди.
45. Продуктивність ефективних команд.
46. Оцінка ефективності команди.
47. Особистісні особливості керівника як чинник сприйняття командою.
48. Здібності та навички ефективного керівника.
49. Причини виникнення конфліктів в процесі роботи команд.
50. Управління конфліктом в команді.

## 9. КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ

Допомога студенту у вигляді консультацій надається у таких формах:

- особиста зустріч викладача і студента за графіком консультацій <https://www.wunu.edu.ua/feu/department-mpup-feu/> 2 години на тиждень або за попередньою домовленістю, ауд. 3211, 3210);
- відеоконференція на платформі zoom (особиста або колективна) - **ідентифікатор** (один раз на тиждень);
- листування за допомогою електронної пошти:
- [grymon@ukr.net](mailto:grymon@ukr.net) (у форматі 24/7 кожного дня);
- [zoryanapushkar1971@ukr.net](mailto:zoryanapushkar1971@ukr.net) (у форматі 24/7 кожного дня);
- відеозустріч, аудіоспілкування або смс у сервісі Viber, Telegram (за графіком консультацій викладача);
- спілкування по телефону (з 10.00 до 12.00 кожен день крім вихідних та святкових днів).

## 10. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Виконання командного завдання в 2 модулі надає студенту можливість отримати максимум **40** додаткових **балів**. Захист відбувається на останній парі в модулі, або в консультативні роботи викладача.

### Критерії оцінки індивідуального завдання:

Кількість балів	Критерії оцінювання
40-31	Обрана студентом форма індивідуальної роботи характеризується підвищеною складністю; робота має самостійний, творчий характер; роботі притаманна внутрішня послідовність, логічність і завершеність
30-21	Робота має самостійний характер; роботі притаманна внутрішня послідовність, логічність і завершеність.
20-11	Робота не має самостійного характеру, містить хибні та неаргументовані висновки, не враховані зміни поточного законодавства; робота містить протиріччя, відсутня достатня аргументація висновків та завершеність у них.
10-1	Робота не має самостійного характеру; в роботі відсутні висновки; не відповідає вимогам що пред'являються до оформлення відповідного виду робіт;
0	Індивідуальна робота не виконана

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління командами» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту

<i>Модуль 1</i>		<i>Модуль 2</i>		<i>Модуль 3</i>	<i>Модуль 4</i>	<i>Модуль 5</i>
10%	10%	10 %	10%	5 %	15 %	40%
<i>Поточне оцінювання</i>	<i>Модульний контроль 1</i>	<i>Поточне оцінювання</i>	<i>Модульний контроль 2</i>	<i>Тренінг</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Екзамен</i>
Усне опитування під час заняття, тестування, кейси (1-7 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульний контроль на робота – max 100 балів (в т.ч. завдання в системі Moodle)	Усне опитування під час заняття, тестування (8-14 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульний контроль на робота – max 100 балів	Оцінка визначається як середнє арифметичне оцінок отриманих під час тренінгу	Оцінка за виконання завдань	1. Відповідь на два запитання кожне з яких 30 балів, а у підсумку – max 60 балів. 2. Завдання практичне – max 40 балів.

## 11. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адизес Іцхак. Ідеальний керівник: Чому ним не можливо стати та що з цього впливає. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=OZhADAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 468 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіль. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. пер. В. Глінки, К.: Наш Формат. 2019. 288 с.
5. Джей Рос. Створіть сильну команду! Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 168с.
6. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
7. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичинний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%201.pdf>
8. Євтушенко Г.І. Сутність команди проекту та особливості її управління. / Г.І.Євтушенко, С.М. Філоненко. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання.* 2019, №2.С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znnpnudps/index.html>.
9. Когон К., Блейкмор С., Вуд Дж. Керування проектами для "неофіційних" проект- менеджерів. Харків: Фабула, 2018, 240 с.
10. Командний менеджмент. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б.: навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2008. 352 с.
11. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_2161\\_63367800.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf)
12. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / Кейт Ферраці; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2022. 224 с. URL:

<https://books.google.com.ua/books?id=vSRcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

13. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
14. Лугова В.М. Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с.
15. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління віртуальними командами». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 100 с.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
17. Петюх В.М., Ільніцька О.І. Управління командами [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 512 с.
18. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
19. Полянська А.С., Ріщук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано- Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
20. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review. К.: Країна мрій, 2017. 256 с.
21. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* № 6 (276), 2024. С.93-99. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24\\_topic\\_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf)
22. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М.. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(1), 2021, 147-153. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>
23. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2016. 320с.
24. 14 фундаментальних якостей лідерства: риси та навички справжнього лідера. URL: <https://uk.myservname.com/14-fundamental-leadership-qualities- that-true-leader-must-possess>
25. Тімбілдінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>
26. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального

- успіху. пер. К. Козачука, К.: КМ-Букс. 2020. 296 с.
27. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг. Теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Університетська книга. 2020. 231с.
28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. , Крисько Ж. Л. , Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>
29. Юрген А. Менеджмент 3.0. Лідерство та управління командами. К.:Фабула, 2019. 464 с.
30. Blomberg, Jesper. *Organization Theory: Management and Leadership Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2020. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
31. Czarniawska B. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.
32. Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage, 2021. URL: <https://bit.ly/3GU9siW>
33. Estetyka wirtualności. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych "UNIVERSITAS", 2005.
34. Grudzewski W., Hejduk I. Przedsiębiorstwo wirtualne. Warszawa: DIFIN, 2002.
35. Hanelt André, Bohnsack René, Marz David, Marante Cláudia Antunes. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021. Volume 58, Issue 5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12639>
36. Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
37. Jones G.R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>
38. Najda-Janoszka M. Organizacja wirtualna: teoria i praktyka. Warszawa: Difin, 2010.
39. Organizational Theories. URL: <https://www.economicdiscussion.net/organisational-structure/organizational-theories/31783>

40. Organizational theories. URL: <https://www.fao.org/3/w7503e/w7503e03.htm>
41. Tłaczała W. Wirtualne laboratorium podstaw techniki cyfrowej. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2008.
42. Żukowska J. Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonom. im. K. Adamieckiego w Katowicach, 2009.
43. Zoriana Pushkar. Method and Software for Managing HR Processes of a Company using the Wolf Pack Algorithm / Rostyslav Mukha, Natalia Porplytsya, Andriy Kovalets, Roksolana Mukha, Iryna Stasiv. 2024 14<sup>th</sup> International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2024. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic 19-21 September 2024. 376 - 379. Part Number: CFP24S92-PRT. ISBN: 979-8-3503-5003-6. ISSN: 2770-5218.
44. Nataliia Dziubanovska, Zoriana Pushkar, Volodymyr Nemeryshyn, Liudmyla Sydoruk, Lyudmyla Honchar, Anna Ivanova. Demographic Shock of War: Population Forecasting for Ukraine with LSTM Models under Fertility and Migration Disruption. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Sibenik, Croatia, 17-19 September 2025, 109-113. DOI: [10.1109/ACIT65614.2025.11185815](https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185815)



