

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Методичні рекомендації
до практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Управління лікувально-профілактичними закладами»

Електронний ресурс

Рецензенти:

І. М. Шалімова – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Навчально-наукового інституту «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

В. В. Кулешова – доктор педагогічних наук, професор, декан факультету права та підприємництва ТОВ «Харківський університет».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 6 від 27 березня 2026 року)*

- Командоутворення й технології командної роботи : методичні рекомендації до**
К 63 практичних занять для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління лікувально-профілактичними закладами» [Електронний ресурс] / уклад. В. С. Ковальська, Н. П. Рубан. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 26 с.)

Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи» спрямовані на підвищення ефективності підготовки здобувачів освіти до практичних занять шляхом пояснення методики підготовки до кожного заняття, що в свою чергу, сприятиме ефективному засвоєнню знань, вмінь та практичних навичок в управлінні формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень щодо ефективності роботи команд лікувально-профілактичних закладів.

Для здобувачів освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньої програми «Управління лікувально-профілактичними закладами».

УДК 378.02(075.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Ковальська В. С., Рубан Н. П., уклад., 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1 Аналіз феномену командоутворення та його ключових ідей.....	6
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2 Ідеальна команда. Фактори, які впливають на згуртованість команди.....	8
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3 Оцінка ефективності командної роботи.....	11
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4 Сукупність організаційно-економічних процедур командо утворення.....	14
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5 Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди.....	16
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6 Аналіз комунікаційних стратегій в командній роботі.....	18
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7 Аналіз корпоративної культури провідних компаній світу та її вплив на процес командо утворення.....	22
Рекомендована література.....	25

ВСТУП

«Командоутворення й технології командної роботи» як навчальна дисципліна не може бути належним чином вивчена і зрозуміла без практичної роботи організаційного, планового, координаційного, мотиваційного і контролюючого характеру, а також без поглибленого вивчення наукової літератури. Це можливе лише в умовах, близьких до життя, реальної дійсності та практики, за допомогою застосування здобутих теоретичних знань під час лекцій і вивчення підручників, на практичних (семінарських) заняттях, при підготовці та участі в ділових іграх, розв'язанні задач і вправ, які представлені у даних методичних рекомендаціях.

Методичні вказівки спрямовані на відпрацювання отриманих знань і розвиток навичок командоутворення у здобувачів освіти, реалізації технологій командної роботи.

Метою практичних занять є демонстрація, обґрунтування й обговорення ефективних інструментів створення й розвитку команд під час самостійного виконання спеціальних завдань.

Даний практикум має за мету надати слухачам необхідних знань та практичних навичок щодо створення ефективних команд, подолання можливих труднощів у цьому процесі та реалізації ефективних інструментів для дієвої комунікації протягом спільної діяльності.

Реалізація поставлених завдань перед курсом «Командоутворення й технології командної роботи» вимагає повного й активного використання теоретичного матеріалу, вивчення якого передбачено в межах лекційних занять і самостійної роботи тих, хто навчається.

Кожне практичне заняття спрямовано на відпрацювання теоретичного матеріалу як окремо (ізолювано), так і в комплексі. Тематика практичних занять і обсяг занять у годинах представлено в табл.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
Розділ 1. Теоретичні засади командоутворення			
1	Аналіз феномену командоутворення та його ключових ідей	2	0,5
2	Ідеальна команда. Фактори, які впливають на згуртованість команди	4	0,5
3	Оцінка ефективності командної роботи	4	1
Розділ 2. Технології командної роботи			
4	Сукупність організаційно-економічних процедур командоутворення	2	1
5	Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди	4	1
6	Аналіз комунікаційних стратегій в командній роботі	4	2
7	Аналіз корпоративної культури провідних компаній світу та її вплив на процес командоутворення	6	2
Усього		26	8

Ретельна підготовка до практичних занять – запорука їхнього успіху. Підготовку здійснюють як викладач, так і ті, хто навчаються. Підготовка викладача включає поглиблене вивчення окремих питань, знайомство із рекомендаціями щодо проведення заняття, розробку його сценарію та супроводження підготовки студентів до практичного заняття (видача завдань, інструктування стосовно їхнього виконання, контроль проміжних та загальних результатів). Взаємодія викладача зі студентами визначається послідовністю здійснення навчально-пізнавальної діяльності тих, кого навчають:

1. Усвідомлення, систематизація завдань, отриманих під час лекційного заняття, попереднього практичного заняття, а також передбачених графіком самостійної роботи студентів.
2. Співвіднесення вимог щодо терміну виконання завдань, якісних і кількісних характеристик процесу й результату зазначеної навчальної діяльності. Знайомство із критеріями оцінки результатів виконаних завдань.
3. Визначення черговості виконання завдань, що встановлюється інтересом, логікою засвоєння нового знання, важливістю, складністю завдань, ступенем підготовленості студентів тощо.
4. Відбір необхідного навчально-методичного забезпечення для виконання завдань.
5. Глибоке вивчення необхідного теоретичного матеріалу.
6. Вибір загального методу виконання завдання.
7. Продумування схеми (технології) виконання завдання.
8. Виконання завдання.
9. Оформлення результатів.
10. Самоаналіз.

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1. Аналіз феномену командоутворення та його ключових ідей.....	91
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2. Ідеальна команда. Фактори, які впливають на згуртованість команди.....	93
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3. Оцінка ефективності командної роботи.....	96
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4. Сукупність організаційно-економічних процедур командо утворення.....	99
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5. Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди.....	101
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6. Аналіз комунікаційних стратегій в командній роботі.....	103
ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7. Аналіз корпоративної культури провідних компаній світу та її вплив на процес командоутворення.....	107
<i>Рекомендована література.....</i>	<i>110</i>

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1

Аналіз феномену командоутворення та його ключових ідей

Мета заняття: на основі знань суті та складових командоутворення, історії становлення та сучасних підходів до командоутворення, його завдань сформулювати вміння аналізувати історичний контекст та сучасний стан теорії командоутворення, характеризувати базові категорії командної роботи й визначати методи досягнення завдань командоутворення.

Теоретична частина

Суть командоутворення. Складові командоутворення: формування й розвиток навичок командної роботи, формування командного духу, формування команди. Історія становлення концепції командоутворення. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції командоутворення. Завдання тимбілдингу. Підходи до командоутворення: підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди; інтерперсональний підхід; рольовий підхід; підхід до командоутворення, заснований на вирішенні проблем.

Завдання для підготовки до заняття

1. Охарактеризуйте суть поняття «командоутворення».
2. Визначте й виділіть відмінні ознаки складових командоутворення.
3. Охарактеризуйте ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції командоутворення.
4. Які завдання командоутворення виокремлюють у сучасній науці?
5. Назвіть підходи до командоутворення.

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

Завдання, що виконуються на занятті:

Завдання 1. Здійсніть аналіз цитат видатних людей та з'ясуйте їх значення для командної роботи.

Ральф Уолдо Емерсон	«Спільна праця запалює в людях таку лють звершення, якої вони рідко можуть досягти поодиночці»
Франсуа де Ларошфуко	«Той, хто уявляє, що може обійтися без інших людей – дуже помиляється, а той, хто уявляє, що інші не можуть обійтися без нього - помиляється ще більше...»
Лі Якокка	«Персонал підприємства - це як футбольна команда: хлопці повинні грати як єдина команда, а не збіговисько яскравих особистостей»

Саллюстій	«При єднанні і мале зростає, при розбраті – і найбільше розпадається»
Лі Якокка	«Всі господарські операції можна в результаті звести до позначення трьома словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТИ, ПРИБУТОК. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдасться зробити»
Готфрид Келлер	«Свічка нічого не втрачає, якщо від її полум'я запалилася інша свічка»

Завдання 2. Розкрийте значення внеску праць учених в теоретико-практичну складову командування.

Вчені	Внесок в теоретико-практичну складову командування
Н. Триплет	
Дж. Герберт	
Ф. Олпорт	
Г. Хаймен	
М. Шериф	
В. Уайт	
Ч. Бернард	
Е. Мейо	
К. Левін	
Д. МакГрегор	
В. Шутц	
Б. Тукман	
М. Белбін	
А. Маслоу	
В. Дайер	
Дж. Едейр	

Завдання 3. Схарактеризуйте представлені терміни та виявіть їх значення для командної роботи:

Терміни	Характеристика термінів	Значення для командної роботи
Командні комунікації		
Лідерство		
Внутрішні резерви особистості		
Прийняття рішень		
Командна взаємодія		
Корпоративний дух		
Довіра		
Мотивація		

Завдання 4. Здійсніть аналіз шляхів та методів досягнення завдань командоутворення

Завдання	Шляхи та методи досягнення завдань тимбілдингу
Підсилення командних комунікацій	
Розвиток лідерського потенціалу	
Підвищення самооцінки та самосвідомості	
Розкриття внутрішніх резервів членів команди	
Оптимізація прийняття рішень	
Підвищення ефективності взаємодії в команді	
Стимуляція корпоративного духу	
Формування довіри	
Посилення мотивації	
Зростання задоволеності співробітників	

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2

Ідеальна команда. Фактори, які впливають на згуртованість команди

Мета заняття: на основі знань суті команди та її відмінних ознак, типів команд та її соціально-психологічної структури сформулювати вміння здійснювати порівняльний аналіз групової та командної роботи, визначати фактори, що впливають на згуртованість команди; розвиток навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань; виявлення лідерського та культурно-ціннісного потенціалу студентів при вирішенні проблеми; напрацювання навичок

презентації та публічного виступу.

Теоретична частина

Поняття групи, синергії, команди. Ознаки команди. Крива командної ефективності. Основні відмінності групи та команди. Переваги й недоліки командної роботи. Принципи створення й роботи команд. Типи команд: консультативні команди, виробничі команди, проєктні команди, групи дії, крос-функціональні команди, гуртки якості, самоврядні команди, віртуальні команди. Моделі команд: традиційна модель, модель командного духу, модель переднього краю, модель цільових завдань, модель кібер команди. Соціально-психологічна структура команди.

Завдання для підготовки до заняття

1. Дайте визначення поняттю «команда».
2. Схарактеризуйте ознаки команди.
3. Визначте особливості командної ефективності.
4. Назвіть переваги й недоліки командної роботи.
5. Перелічіть на надайте характеристику принципам створення й роботи команд.
6. Які типи команд існують?
7. Схарактеризуйте моделі команд.
8. Яким чином функціонують віртуальні команди?
9. Надайте характеристику соціально-психологічній структурі команди.
10. Які особливості особистості слід враховувати при створенні команди?

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- завдання 1 виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів), кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- завдання 2 реалізується в ігровій формі за правилами, які наведено нижче.

Завдання, що виконується на занятті:

Завдання 1. На основі аналізу командної та групової взаємодії визначте переваги та недоліки таких форм роботи.

Групова взаємодія		Командна взаємодія	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки

Зробіть висновок про те, яка з моделей роботи більш Вам до вподоби та чому, а також розкрийте значення роботи групи та команди в контексті діяльності організації.

Завдання 2. Проведення рольової гри «Підсумкова доповідь».

Мета гри: напрацювання навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань; виявлення лідерського та культурно-ціннісного потенціалу студентів при вирішенні проблеми; напрацювання навичок презентації та публічного виступу.

Завдання: підготувати та презентувати підсумкову доповідь.

Хід виконання гри: студенти обирають ролі, знайомляться із завданням, інструкцією, особистісними характеристиками учасників гри, гуртом вирішують її завдання та роблять коротку презентацію з доповіддю. По завершенню кожен учасник робить рефлексію своїх емоцій, думок, труднощів, з якими зіткнувся, аналіз якостей та норм взаємодії, які йому повинні допомогти (допомогли) при вирішенні завдання. Потім викладач робить свої зауваження та аналіз ходу гри.

Інструкція: студенти повинні прослухати ситуацію, яка склалася у компанії. Отримати ролі керівників підрозділів (маркетингу, інформаційних технологій (ІТ), забезпечення якості; безпеки; постачання; збуту; аналітики; проектів) та інформацію про особистісні характеристики кожного учасника. У кожного з них є власні обставини, які заважають їм залишитися на всю ніч на роботі для спільної діяльності та досягнення єдиної мети – підготовки доповіді та презентації їхньої піврічної плідної праці.

Ситуація: Топ-менеджер компанії скликав менеджерів підрозділів (відділів) о 15:00. У ході зустрічі вони дізналися про раптовий приліт їхнього англійського спонсору, який має за мету ознайомитися з підсумками піврічної роботи відділів у вигляді єдиної доповіді з презентацією. Нарада відбудеться завтра о 10:00.

Особистісні характеристики учасників:

Менеджер з маркетингу – 36-річна мати-одиначка з 4-річною донькою. На цей час проживає у місті одна. Дитячий садок зачиняється о 18:00.

Менеджер з інформаційних технологій (ІТ) – 42-річний одинак, любить спорт та має багато друзів.

Менеджер підрозділу забезпечення якості – 40-річна мати двох дітей. Розлучена.

Менеджер відділу безпеки – 62-річний полковник СБУ у відставці. Одружений, має трьох дорослих дітей та четверо онуків.

Менеджер відділу постачання – 38-річний неодружений, живе за 50 км від міста, має чотирьох собак;

Менеджер відділу збуту – 42-річний чоловік. Має молоду дружину та трьох маленьких діточок. Живе у великому власному будинку за містом.

Менеджер відділу аналітики – 54-річна жінка. Має чоловіка та двох дорослих дітей.

Менеджер відділу проектів – 29-річна жінка. Не одружена. Дітей не має.

Топ-менеджер – 35-річна жінка, роль якої виконує викладач.

Примітка: гра вважається виконаною, якщо студенти зможуть на засадах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та креативності підготувати доповідь та презентацію.

За висновками гри проведення дебатів «Команда під завдання або завдання під команду? Переваги й недоліки різних типів команд».

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3

Оцінка ефективності командної роботи

Мета заняття: на основі знань етапів розвитку команди, видів командних ролей й підходів до оцінки ефективності командної роботи сформувати вміння аналізувати стадії розвитку команди й визначати якості лідера, які необхідні для реалізації певної стадії, здійснювати оцінку ефективності командної роботи.

Теоретична частина

Етапи розвитку команди: формування, бурління, створення норм, функціонування, зміна або перетворення. Годинник командного розвитку. Види командних ролей: адміністратор, організатора, креативного генератора ідей, диспетчер, трудоголік, деталізатор. Колесо командних ролей. Розміщення ролей у команді. Типи спільної діяльності в команді. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності. Критерії й показники ефективності команди. Тривимірна концепція ефективності групи за Хакманом. П'ять пороків команди за Патріком Ленсіоні.

Завдання для підготовки до заняття

- 1 Схарактеризуйте етапи розвитку команди.
- 2 Поясніть суть годинника командного розвитку.
- 3 Які види командних ролей виокремлюють?
- 4 Схарактеризуйте колесо командних ролей.
- 5 Назвіть типи спільної діяльності в команді.
- 6 Схарактеризуйте критерії й показники ефективності команди.
- 7 Поясніть суть тривимірної концепції ефективності групи за Хакманом.

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

Завдання, що виконується на занятті:

Завдання 1. Здійсніть аналіз стадій розвитку команди за Б. Такманом та визначте необхідні знання, вміння та якості лідера на кожній фазі розвитку його команди.

Стадії розвитку команди	Основні характеристики стадії	Необхідні для лідера знання, вміння та якості на кожній стадії
Forming		
Storming		
Norming		
Performing		
Transforming		

Завдання 2. Кейс «Навчання у вихідний день»

Відома на світовому ринку компанія N розробила навчальний тренінг на запит підприємства для всієї служби X, програма якого охоплює підтримку всіх систем підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10.00. до 17.00. Оскільки вартість досить висока, вихід в суботу та неділю не оплачується. Керівництво підприємства розуміє, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хвилин.

Можливі ролі:

Роль 1. Ваше завдання – контролювати час.

Роль 2. Ви в суботу їдете на дачу збирати яблука, і ваша відсутність призведе до конфлікту вдома.

Роль 3. Ваше завдання – підсумувати кінцеве рішення групи та видати його.

Роль 4. Ви пообіцяли родині на вихідних поїздку до зоопарку.

Роль 5. Вам цікаво і ви з радістю погоджуєтесь.

Роль 6. Ви пропонуєте перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди.

Роль 7. Ви в неділю запрошені на весілля.

Роль 8. Ви вважаєте, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для вас.

Роль 9. Вашому товаришу в суботу 30 років. Святкує в ресторані в Києві.

Роль 10. Вам в суботу потрібно забрати маму з лікарні в Сумах.

Роль 11. Вас запросили бути хрещеним батьком, хрестини у неділю.

Роль 12. У вас з четверга нежить, і якщо ви не підлікуєтесь – то захворієте.

Роль 13. Вам цікаво, плануєте йти.

Завдання 3. Здійснити оцінку ефективності діяльності команди за етапами, представленими на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Схема методичного підходу щодо оцінки ефективності команди
Деталізуємо кожен етап.

1. Визначення та обґрунтування ключових складових ефективності команди з виокремленням критеріїв й показників здійснюється на основі «мозкового штурму», де сумісно з викладачем формується конкретний перелік критеріїв й показників ефективності команди. Для подальшого аналізу слід обрати такий показник, як рівень реалізації командних ролей. Для реалізації наступних етапів групу здобувачів слід розподілити на умовні команди.

2. З метою діагностики наявних командних ролей доцільно використовувати тест Р. Белбіна (Додаток А).

3. Для збору інформації кожному здобувачеві пропонується пройти тест Р.Белбіна.

4. Аналіз отриманої інформації передбачає визначення певної командної ролі, яку виконує кожен здобувач у команді.

5. Для визначення ефективності команди здійснюється аналіз командних ролей й встановлення домінуючих, доповнюючих ролей та ролей, які зовсім не представлені в команді.

6. На основі отриманих даних створюється профіль ефективності команди (рис. 3.2).

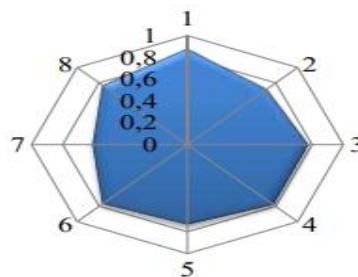


Рис. 3.2. Профіль ефективності команди за рівнем реалізації командних ролей

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
 - обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
 - видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4

Сукупність організаційно-економічних процедур командування

Мета заняття: на основі знань студентів суті командування, історії становлення концепції командування, завдань командування, типів команд та соціально-психологічної структури команди, етапів розвитку команди, видів командних ролей, оцінки ефективності командної роботи сформувати вміння знаходити необхідні інструменти тимблдингу та здатність до аналізу принципів створення команди.

Теоретична частина

Сутність основних компонентів командо утворення. Мотиваційні заходи, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому. Толерантність в якості компонента тимблдингу. Вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії. Основні принципи та інструменти командо утворення. Система інструментів, що входять до складу тимблдингу.

Завдання для підготовки до заняття

1. Охарактеризуйте основні компоненти командування.
2. Визначте мотиваційні заходи, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому.
3. У чому полягає вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії?
4. Охарактеризуйте принципи та інструменти командо утворення.
5. Охарактеризуйте систему інструментів, що входять до складу тимблдингу
6. Визначте принцип постановки командних цілей.
7. Розкрийте принцип командне виконання завдань. □
8. Охарактеризуйте принцип прийняття відповідальності всіма членами команди;
9. Надайте визначення формам стимулювання
10. Проаналізуйте принцип креативності і творчого підходу до досягнення поставлених цілей.

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

Завдання, що виконуються на занятті:

Завдання 1. «Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації команди».

Зробіть на шаблоні для виконання практичної вправи диференціацію прикладів матеріальної та нематеріальної мотивації, які Ви знаєте та проранжуйте свої варіанти (перше місце має мотивація більш ефективна для командної роботи та окремих її членів, друге місце – менш ефективна...).

Шаблон для виконання практичного завдання

Вид матеріальної мотивації	Номер рангу	Вид нематеріальної мотивації	Номер рангу

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5

Аналіз якостей та стилів взаємодії лідера, необхідних для створення ефективної команди

Мета заняття: на основі знань сутності основних компонентів командоутворення, основних принципів та інструментів командоутворення, системи інструментів, що входять до складу тимбілдингу та вмінь вирішувати нестандартні ситуації взаємодії сформувати уміння здійснювати аналіз стилів управління командою та впливу стилів управління командою на ефективність командної роботи.

Теоретична частина

Феномен ефективного лідерства та роль лідера в процесі командоутворення. Сучасні напрямки дослідження питань лідерства. Види лідерства. Тривекторне розуміння лідерства. Модель взаємодії та її компоненти. Модернізація змісту і структури поняття лідерства. Стили управління командою. Вплив стилів управління командою на ефективність командної роботи.

Завдання для підготовки до заняття

1. Проаналізуйте сучасні напрямки дослідження питань лідерства
2. Визначте поняття «тривекторне розуміння лідерства»
3. Які можуть бути результати моделі взаємодії та її компонентів?
4. Охарактеризуйте феномен ефективного лідерства
5. Проаналізуйте роль лідера в процесі командоутворення
6. Визначте вплив стилів управління командою на ефективність командної роботи
7. Визначте етапи модернізації змісту і структури поняття лідерства
8. Охарактеризуйте види лідерства

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- завдання виконуються в мікрогрупах (2-4 мікрогрупи в залежності від кількості студентів);
- кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати по кожному виду завдань.

Завдання, що виконуються на занятті:

Завдання 1. «Аналіз видів лідерства за Б.Д. Паригінім та їх ролі в процесі командоутворення»

На шаблоні для виконання практичного завдання виділіть якості лідера, якими він повинен бути наділений, реалізуючи зазначені види лідерства в процесі командоутворення. Обґрунтуйте свою точку зору. Зробіть висновок щодо типу лідерства, яке може бути притаманне саме Вам та чому.

Шаблон для виконання практичного завдання

Натхненник:	
Виконавець:	
Універсал:	
Організатор:	

Висновок:

Завдання 2. «Світові лідери та їх ролі в процесі командоутворення»

На шаблоні для виконання практичного завдання зазначені світові лідери. Визначте якості та здібності, якими вони володіють.

Шаблон для виконання практичного завдання

Світові лідери	Якості та здібності
Генрі Форд - американський промисловець, власник заводів з виробництва автомобілів усього світу, винахідник	

Ілон Маск - канадсько-американський інженер, підприємець, винахідник і інвестор, мільярдер, зірка XXI століття	
Біл Гейтс - американський програміст і підприємець, один з найбагатших людей планети	
Річард Бренсам – британський підприємець, засновник корпорації Virgin Group	
Стів Джобс (1955- 2011) - став легендою, американський підприємець, який отримав широке визнання в якості піонера ери ІТ-технологій	
Уоррен Баффет -американський підприємець, найбільший в світі і один з найбільш відомих інвесторів	
Уолт Дисней – американський художник-мультиплікатор, кінорежисер, актор, сценарист та продюсер, засновник медіаімперії «The Walt Disney Company»	

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6

Аналіз комунікаційних стратегій в командній роботі

Мета заняття: на основі знань студентів про феномен ефективного лідерства та роль лідера в процесі командування, сучасні напрямки дослідження питань лідерства, види лідерства, три векторного розуміння лідерства, модернізації змісту і структури поняття лідерства, стилів управління командою сформулювати вміння щодо внутрішньоособової, міжособової, суспільної, внутрішньооперативної, зовнішньої, оперативної, особова комунікацій, аналізу конфліктної ситуації та шляхів вирішення конфліктів.

Теоретична частина

Поняття та типи комунікацій. Комунікабельність (комунікативність). Теорія комунікацій. Комунікаційна мережа. Внутрішньоособова комунікація. Міжособова комунікація. Комунікація в малій групі. Суспільна комунікація. Внутрішня

оперативна комунікація. Зовнішня оперативна комунікація. Особова комунікація. Сутність та функції конфліктів. Функції конфліктів. Позитивна (конструктивна) і негативна (деструктивна) функції конфлікту. Роль лідера в конфліктних ситуаціях. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів. Аналіз конфліктної ситуації. Шляхи вирішення конфліктів.

Завдання для підготовки до заняття

1. Які типи комунікацій Вам відомі? Надайте їх характеристику.
2. Які завдання виконує комунікація в малій групі?
3. Охарактеризуйте теорію комунікацій.
4. Визначте сутність та функції конфліктів.
5. Перелічіть та охарактеризуйте основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.
6. Які Вам відомі шляхи вирішення конфліктів?
7. Визначте позитивні (конструктивні) і негативні (деструктивні) функції конфлікту.

Технологія виконання завдань практичного заняття:

- на першому етапі запропоновані завдання виконуються індивідуально кожним студентом;
- другий етап передбачає обговорення індивідуальних варіантів вирішення завдань у мікрогрупах з метою прийняття колегіального рішення, кожна мікрогрупа обирає модератора, який буде доповідати про результати її роботи;
- після доповіді модераторів здійснюється колективна дискусія, в якій беруть участь всі студенти та викладач для досягнення консенсусу при формулюванні висновків за результатами виконаних завдань.

Завдання, що виконуються на занятті:

Завдання 1. Рольова гра «Вирішення проблемних ситуацій у корпорації»

Мета гри: закріплення теоретичного матеріалу щодо теорії конфліктології, мотивації, виявлення та аналіз мотивів діяльності студентів (через проєкцію запропонованих їм стимулюючих факторів), усвідомлення значущості корпоративної культури лідерів, виявлення та напрацювання організаційних, комунікативних умінь та шляхів мотивації підлеглих, навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань.

Завдання: змодельовати абстрактну компанію, розробити систему заходів щодо мотивації своїх підлеглих, підготувати та презентувати єдину концепцію мотиваційного забезпечення в компанії.

Хід виконання гри (інструкція): студенти проходять тест «Ієрархія потреб», який розраховано на виявлення їхніх власних незадоволених потреб (матеріальні, захищеність, міжособистісне спілкування, визнання, самовираження – самореалізація), та роблять рефлексію щодо особистісно-професійного значення отриманих результатів. Потім студенти обирають ролі (топ-менеджер, його

заступники з різних питань), гуртом вирішують завдання гри та роблять коротку презентацію. По закінченні гри кожен учасник робить рефлексію своїх емоцій, думок, труднощів, з якими він зіткнувся, проводять аналіз норм взаємодії, мотивів та цінностей, які вони виявили при вирішенні завдання (у особистісному та корпоративному аспекті). Потім викладач робить свої зауваження та аналіз ходу гри.

Ситуація: У корпорації останнім часом спостерігається зниження працездатності членів колективу, плинність кадрового складу тощо. На нараді провідних менеджерів гостро постає питання щодо аналізу ситуації та створення єдиної системи мотивації. Примітка: гра вважається виконаною, якщо студенти зможуть на засадах взаємодопомоги, взаємовідповідальності та креативності підготувати доповідь та презентацію, в ході якої вони розкриють наступні проблеми та шляхи їх вирішення: незадоволеність матеріальними проблемами підлеглих; відчуття незахищеності підлеглих; комунікативні труднощі; нереалізовані потреби підлеглих у визнанні; незадоволення самореалізації підлеглих тощо.

Завдання 2. Вирішення кейсу. Кейс «Працівник постійно спізнюється...».

Мета кейсу: практичне опрацювання процесу прийняття управлінських рішень, прогнозування та аналіз дій студентів, вирішення конфліктних ситуацій, аналіз якостей та ціннісних пріоритетів дійових осіб.

Завдання кейсу: зробити аналіз даної ситуації, виявити її проблемні аспекти, наслідки для взаємовідносин друзів та організації, а також корпоративної культури організації взагалі, запропонувати шляхи вирішення цих проблем. Зробити аналіз соціально-психологічних характеристик учасників та описати їхнє індивідуально-професійне та корпоративне значення.

Зміст кейсу. Геннадій Львович – топ-менеджер фірми, діяльність якої спрямована на постачання та реалізацію оригінальних запчастин для марок автомобілів класу «преміум» та «люкс». Фірма тісно співпрацює з японською корпорацією Toyota Motor, японською компанією Nissan Motor, німецькою компанією Porsche Automobil Holding SE. Нещодавно лави провідних працівників фірми поповнив друг керівника – Максим Мойсейович. Він несе відповідальність за зв'язок та оформлення документації із німецькою компанією. Наради серед менеджерів підрозділів починаються о 10:00 ранку, але Максим Мойсейович постійно спізнюється (хвилин на 10-15). На цих нарадах дуже часто відбуваються відеопереговори із закордонними партнерами. З огляду на давні дружні стосунки, топ-менеджер не вступав у конфлікт із Максимом, але через тривалий термін на наради деякі члени колективу почали спізнюватися, а інші менеджери почали обурюватися з цього приводу. Натяки та дружні бесіди не давали ніякого ефекту. Кожного разу в Максима знаходилися вагомі причини та обґрунтовані пояснення...

Питання до студентів: Які шляхи вирішення цієї ситуації ви запропонуєте та який результат вони принесуть (особистісного та корпоративного значення)?

Якими якостями, цінностями та нормами взаємодії керуються або наділені учасники ситуації?

Завдання 3. «Практична вправа «Негайна нарада директорів корпорацій»

Мета: поліпшення командної роботи та розв'язання конфліктних ситуацій, розвиток комунікативних умінь (висловлювати власні думки, слухати і

обговорювати ідеї), отримання досвіду участі в ділових нарадах, розширення знань щодо обговорюваних питань та формування мотиваційно-ціннісного ставлення до професійної підготовки.

Описання етапів практичної вправи:

1. Викладач розповідає мету практичної завдання та розкриває професійне значення отриманих знань та умінь у ході його виконання.

2. **Завдання для студентів.** Студентам необхідно уявити себе лідерами, директорами величезних корпорацій, яким необхідно виступити на нараді з презентацією своєї думки щодо актуальних питань життєдіяльності їх організацій.

3. Методом жеребкування студенти обирають теми своїх доповідей та колег для розробки виступів (у залежності від кількості студентів у групі). Для підготовки свого виступу дається 10 хвилин та 2-3 хвилини, за які вони повинні навести переконливі аргументи та розкрити свою точку зору щодо обговорюваного питання. У виступах беруть участь всі члени робочих груп (виступи поділяться на логічні блоки).

Теми доповідей:

1. Негативні наслідки командної роботи під час вирішення проблем організації.

2. Позитивні наслідки командної роботи під час вирішення проблем організації.

3. Допомога колегам та підлеглим в здійсненні їх професійної діяльності

4. Позитивні наслідки вирішення лише своїх (локальних) завдань.

5. Негативні наслідки вирішення лише своїх (локальних) завдань.

6. Спільна корпоративна мета. Хто повинен відповідати за її досягнення?

7. Співвідношення та взаємозв'язок досягнення особистої та корпоративної мети в професійній діяльності.

Теми доповідей:

1. Роль лідера у процесі становлення колективу.

2. Роль кожного члена колективу у процесі розвитку організації.

3. Роль лідера у процесі розв'язання конфліктних ситуацій.

4. Роль лідера у процесі встановлення норм взаємодії в організації.

5. Імідж лідера та шляхи його вдосконалення.

6. Лідер як приклад для наслідування. За чи проти?

Теми доповідей:

1. Роль підтримки соціально-психологічного клімату в організації.

2. Дії лідера для підвищення психофізіологічного стану членів корпорації.

3. Мотивація членів організації на досягнення єдиної мети.

4. Робоче місце та його роль у життєдіяльності фахівця.

5. Корпоративні заходи. Їхні види та роль у ефективності роботи всієї організації.

Після закінчення кожної доповіді студенти задають запитання своїм колегам-директорам (лідерам) з метою уточнення їхньої думки та налагодження групової комунікації.

4. Виступ студентів із рефлексією щодо труднощів, з якими вони зіткнулися в

ході виконання вправи. Аналіз якостей, цінностей, норм взаємодії, умінь та знань, які вони повинні напрацювати та розвинути для кращого виконання цієї вправи, для вирішення обговорюваного питання, а також виявлення та аналіз тих, якими вони вже володіють.

5. Виступ викладача з розкриттям командного та лідерського значення отриманих знань та умінь у ході її виконання.

6. Аналіз виступів студентів та одержання оцінок на основі їх інформативності, креативності та активності.

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:
 - ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
 - активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
 - правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Аналіз корпоративної культури провідних компаній світу та її вплив на процес командування

Мета заняття: на основі знань поняття та типів комунікацій, теорії комунікацій, комунікаційної мережі, сутності та функцій конфліктів, основних етапів виникнення і розвитку конфліктів, їх аналізу та шляхів вирішення сформулювати у студентів уміння визначати зміст поняття «корпоративна культура», її функції та основні компоненти.

Теоретична частина

Зміст поняття «корпоративна культура» та її функції. Контент-аналіз основних визначень терміну «корпоративна культура». Основні функції корпоративної культури. Основні компоненти корпоративної культури. Характеристика культур організації, що виокремлені відповідно до методики OCAI. Кланова культура. Адхократична культура. Ієрархічна культура. Ринкова культура. Аналіз зв'язку корпоративної культури з командуванням. Взаємодія різновидів корпоративної культури.

Завдання для підготовки до заняття

1. Охарактеризуйте основні функції корпоративної культури.
2. Зробіть контент-аналіз основних визначень терміну «корпоративна

культура».

3. Проаналізуйте культури організації, що виокремлені відповідно до методики ОСАІ.

4. Охарактеризуйте основні компоненти корпоративної культури.

5. Охарактеризуйте сутність поняття «ієрархічна культура».

6. Проаналізуйте зв'язок корпоративної культури з командоутворенням.

7. Охарактеризуйте поняття «кланова культура».

8. Розкрийте поняття «адхократична культура» та у чому полягає її відмінність від «ринковою культурою».

8. Визначте умови взаємодії різновидів корпоративної культури.

Завдання, що виконуються на занятті:

Завдання 1. Проаналізуйте вісім принципів корпоративної культури Apple. Визначте, чи існують слабкі сторони, та виділіть сильні сторони корпоративної культури Apple. Відповідь обґрунтуйте.

Принципи корпоративної культури Apple:

Компанією керують інженери, а не менеджери

Управління компанією Apple знаходиться в руках інженерів. Більшість проектних груп невеликі на чолі з інженерами. Всі менеджери організації також інженери (а не лише управлінці зі ступенем MBA). Тобто абсолютно всі члени проектної групи розуміються на технологіях, що полегшує та оптимізує роботу над продуктом.

Побудовано таку культуру, в основу якої закладено повагу між членами управління та співробітниками компанії.

Всі менеджери є колишніми інженерами, тому існує тісний зв'язок та взаєморозуміння між ними та пересічними рядовими членами компанії. Розуміння того, що керівник став таким після 10 років роботи інженером, змушує працювати ще наполегливіше для того, щоб досягти таких самих результатів. Атмосфера довіри та поваги в кожній маленькій проектній групі створює великий пазл успіху Apple.

Співробітникам дозволено використовувати та покращувати продукти компанії.

Всі, хто працює в компанії, мають право використовувати нові її продукти(їх можна придбати зі знижкою у фірмовому магазині) та надавати пропозиції щодо їх покращення, при цьому співпрацюючи безпосередньо з проектною групою. Відсутні будь - які обмеження, погодження з менеджментом тощо. Політика компанії спрямована на те, що ніхто не в змозі оцінити продукт краще від інженера.

Компанія стимулює зростання співробітників

Члени компанії звикли до того, що поставлені завдання незначною мірою виходять за кордони їх можливостей та здібностей, однак саме це сприяє їх розвитку. Через півроку після отримання роботи співробітники можуть входити до складу проектної групи, щоб показати себе. Компанія зацікавлена в зростанні та розвитку своїх співробітників та надає можливості це зробити.

Пріоритет дедлайнам

Apple ніколи не затримує вихід чергової нової розробки на ринок. Якщо якість

якогось компоненту поки що не відповідає стандартам компанії, він просто вилучається з її готового продукту. Але терміни, які заявлені щодо випуску продукції на ринок завжди відповідають реальності. Можна безмежно щось покращувати та вдосконалювати, а можна – запустити нову розробку у виробництво та вчасно представити на ринок, а згодом надати доопрацьовану версію.

Компанія не ставить пріоритетом відмінності від конкурентів.

Apple не вірить, що можна перемогти конкурентів, якщо запропонувати покращення якоїсь частини їх продукту. У фокус уваги потрапляють не діяльність конкурентів, а випуск принципово нового продукту, який покращує якийсь із сегментів, виводить його на новий, вищий рівень та змінює статус-кво індустрії. Основним принципом роботи компанії стає гасло: «Треба кидати виклик трендам, а не наслідувати їх».

Компанія бере на роботу людей, які люблять Apple

Люди, що працюють в компанії Apple, дуже хочуть працювати в ній. Вони фанатіють від компанії. Ентузіазм – головний принцип, керуючись яким наймають на роботу співробітників, адже вони повинні повністю поділяти філософію та місію компанії, бути готовими вкладати в роботу всю свою душу. Кожний, кого винаймають менеджери компанії, повинен любити її продукти та хотіти створювати його, вдосконалювати тощо.

Дотримання балансу між роботою та особистим життям.

Компанія за пріоритетний напрямок розвитку ставить дотримання балансу між роботою та особистим життям та його збереження. Співробітники компанії багато працюють, але вільний час вони використовують на власний розсуд. Повне медичне страхування, свята, які організує компанія, завжди відбуваються на широку ногу, є щедрими, особливими світами є Різдво та День Подяки, сприятлива атмосфера, позитивна, доброзичлива роблять роботу в ній приємною для людей. Девіз членів компанії Apple: «Ми любимо працювати тут, ми багато працюємо, але коли роботу закінчено – ми можемо насолоджуватись життям».

Завдання 2. «Приклади з життя»

Відповідно до типів корпоративної культури за методикою ОСАІ наведіть приклади реальних провідних компаній, які дотримуються цих типів. Обґрунтуйте свою відповідь.

Шаблон для виконання

Типи корпоративної культури	Організації та їх ключові особливості
Кланова культура.	
Адхократична культура	
Ієрархічна культура	
Ринкова культура	

В якій з типів культур Вам було би найбільш комфортно працювати? Чому? А в якій навпаки? Надайте відповідь

Підсумки заняття

Підведення підсумків заняття передбачає:

- оцінку:

- ступеня й рівня підготовки групи й окремих студентів до заняття (критерії: не підготовлені, підготовлені частково, підготовлені);
- активності під час обговорення результатів виконання завдань (кількість студентів, які брали участь у виконанні завдань);
- правильності виконання завдань (загальна кількість студентів, що виконали завдання без помилок);
- обговорення позитивних моментів та моментів, що викликали труднощі під час виконання завдання;
- видачу додаткових індивідуальних завдань студентам, які не одержали оцінки.

Рекомендована література

1. Андрушків, Б. М. Корпоративне управління [Текст] : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець. — К. : Кондор, 2011. — 528 с.
2. Брич В.Я. Психологія управління: навч. посібник / В.Я. Брич, М.М. Корман. — Київ: Кондор, 2013. — 384 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник/ В.А. Василенко. — Київ: ЦУЛ, 2013. — 420 с.
4. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління [Текст]: підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. — К. : ЦУЛ, 2010. — 398 с.
5. Горностай П. П. Психологія малих груп: структура, динаміка, ідентичність // Педагогічна і психологічна наука в Україні. — Т. 2. — Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. — К.: Педагог. Думка, 2012. — С. 115-125. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gorn.kiev.ua/publ77.htm>
6. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. — Біла Церква : КОППОК, 2008. — 64 с.
7. Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні [Текст] : збірник матеріалів І Всеукраїнської наукової конференції студ. та молодих вчених, 9-10 листопада 2011 р. / Ред. кол.: З.Є. Шершньова, С.М. Соболев, О.М. Мозговий та ін. — К. : КНЕУ, 2011. — 83 с.
8. Кудояр Л. М. Методичні вказівки до вивчення курсу "Корпоративні конфлікти та методи їх подолання" [Текст] : / Л. М. Кудояр. — Суми : СумДУ, 2012. — 26 с.
9. Лісневська А.О. Соціальна психологія малих груп: методичні рекомендації з вивчення спецкурсу «Соціальна психологія малих груп» для студентів 3-го курсу спеціальності «Психологія». — Чернігів, 2012. — 72 с.
10. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень // Вища школа. Науково-практичне видання. № 5 (107). 2013. — С. 93-103. [Електронний ресурс].— Режим доступу: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/3998/1/cohesion.pdf>
11. Міщенко А. П. Формування управлінської команди / А. П. Міщенко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83->

<formuvannya-upravlnsko-komandi.html>

12. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р. А. Муха. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

13. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М.Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

14. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон ; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. — К. : ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. — 293 с.

15. Сорочан О., Хахуда І. Формування ефективної команди або книжка про те, що один у полі не воїн: посібник. – Київ, 2010. – 104 с.

16. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.

17. Team Development. Meaning, Stages and Forming an Effective Team [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.managementstudyguide.com/team-development.htm>.

18. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

Інтернет-джерела:

1. Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні (Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education — CEUME) <http://ceume.org.ua>

2. Новини на порталі Management <http://www.management.com.ua>

3. Публікації FORBES <http://forbes.net.ua/ua/tags/all/9816-menedzhment>

4. Educational Management Administration & Leadership (EMAL) <http://journals.sagepub.com/home/ema>

5. International Journal of Educational Management <http://www.emeraldinsight.com/journal/ijem>

6. The International Journal of Management Education <https://www.journals.elsevier.com/the-international-journal-of-management-education/>

7. International Journal of Management in Education <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=IJMIE>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Ковальська Вікторія Сергіївна
Рубан Наталія Павлівна

КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Методичні рекомендації
до практичних занять для здобувачів вищої освіти
другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Управління лікувально-профілактичними закладами»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,59. Обсяг 0,584 Мб. Зам. № 96/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна