

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

КОМАНДОУТВОРЕННЯ Й ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Методичні рекомендації
для організації та планування самостійної роботи 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 лютого 2026 року)*

Командоутворення й технології командної роботи : методичні рекомендації для організації та планування самостійної роботи 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] / уклад. В. С. Ковальська, Н. П. Рубан. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 21 с.)

Методичні вказівки для організації та планування самостійної роботи з дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи» спрямовані на створення умов задля систематичного та якісного виконання самостійної роботи здобувачами, що сприятиме поглибленню та поширенню їхніх знань, формуванню інтересу до процесу пізнання, оволодінню прийомами пізнавальної діяльності, розвитку пізнавальних здібностей.

Видання рекомендовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти (денної та заочної форм навчання) спеціальності D3 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

ВСТУП

Інтеграція системи вищої освіти України до Європейської зони вищої освіти, започаткованої країнами у межах Болонського процесу, поставила перед закладами вищої освіти завдання щодо організації освітнього процесу на засадах загальноприйнятих норм та стандартів. Нові форми навчання мають відповідати основним вимогам сьогодення: підвищення якості результатів освіти, формування у майбутніх фахівців високого рівня професійних компетентностей, мобільності, готовності їх до навчання впродовж усього життя та до самоосвіти. Це обумовлює підвищення ролі самостійної роботи у освітньому процесі вищої школи. Її успішне виконання можливе за умов чіткого планування, нормування, організації та своєчасного контролю самостійної навчально-пізнавальної діяльності слухачів магістратури.

Зміст самостійної роботи здобувачів над дисципліною «Командоутворення й технології командної роботи» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача, що викладено на дистанційній платформі <https://moodle.karazin.ua/>. Вона забезпечується комплексом навчально-методичних засобів, а саме навчальними посібниками, конспектом лекцій викладача, методичними вказівками з підготовки до практичних занять тощо. Для самостійної роботи здобувача викладач також рекомендує відповідну наукову й фахову монографічну та періодичну літературу.

Навчальний матеріал дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи», передбачений навчальною програмою для засвоєння здобувачами під час самостійної роботи, виноситься на поточний та підсумковий контроль поряд із матеріалом, який опрацьовується під час аудиторних навчальних занять.

Самостійна робота проводиться відповідно до заздалегідь складеного графіка організації і контролю СРС, який доводиться до відома здобувачів на початку поточного семестру.

Формами організації самостійної роботи є підготовка до лекцій та практичних занять (опрацювання конспекту лекцій, джерел навчальної інформації за темою та додаткової літератури); складання тлумачного словника англійською мовою; підготовка до практичних занять, виконання вправ, робота з конспектом лекцій, опрацювання теми в додатковій літературі), виконання контрольної роботи, що передбачено навчальним планом, виконання самостійних завдань в системі дистанційного навчання на платформі MOODLE (див. табл.).

Завдання для самостійної роботи

Форми організації самостійної роботи	Форми виконання самостійної роботи	Кількість годин	
		денна	заочна
Підготовка до лекцій та практичних занять	Опрацювання конспекту лекцій, джерел навчальної інформації (навчальної літератури) за темою та додаткової літератури	22	35
	Підготовка до практичних занять, виконання вправ, робота з конспектом лекцій, опрацювання теми в додатковій літературі	26	47
	Складання тлумачного словника англійською мовою	14	14
Контрольна робота	Виконання контрольної роботи, що містить три завдання	40	40
Виконання самостійних завдань	Виконання завдань для самостійної роботи на сайті дистанційної освіти (2 завдання)	30	30
ВСЬОГО:		132	166

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Організація самостійної роботи на лекційних та практичних заняттях.....	5
Тематика самостійної роботи студентів у процесі навчання дисципліни з контрольними запитаннями для перевірки.....	6
Складання тлумачного словника англійською мовою.....	10
Виконання контрольної роботи.....	10
Виконання завдань для самостійної роботи на сайті дистанційної освіти...	14
Перелік навчальної літератури	15
ДОДАТКИ	17

Характеристика самостійної роботи студентів

Організація самостійної роботи на лекційних заняттях

Лекція є провідною формою організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів. Специфічні особливості лекції обумовлюють форми самостійної роботи здобувачів, види завдань щодо самостійної роботи, систему її контролю тощо.

На лекції викладач рекомендує здобувачам літературу та пояснює методи роботи з інформаційними джерелами. В цьому аспекті великі можливості надають вступна та установочна лекції, на яких розкривається проблематика теми, логіка оволодіння нею, надається характеристика літератури, визначаються розділи щодо самостійної проробки.

Однією з форм організації самостійної роботи, що відбувається безпосередньо на лекції, є конспектування. З метою полегшення сприйняття та конспектування навчального матеріалу використовуються видані раніше конспекти лекцій (електронна версія), що видаються магістрантам заздалегідь для попереднього ознайомлення з навчальним матеріалом лекції. Протягом лекції здобувачі створюють інтелект-карти.

У процесі викладання дисципліни викладач використовує опорні схеми, які узагальнюють певний обсяг навчального матеріалу. Вони проєктуються на екран під час лекції та є опорною інформацією при поясненні змісту матеріалу. Використання цього прийому дозволяє суттєво підвищити інформаційну ємність навчальних занять і самостійної роботи, переважно за рахунок нової інформації.

Окрім цього, для активізації навчальної діяльності на лекційному занятті (на початку або наприкінці) проводиться письмове опитування (5-7 хвилин) у формі простих або тестових питань.

По закінченню етапу актуалізації або перевірки знань з теми (або декількох тем) відповіді на аркушах збираються викладачем. На початку наступної лекції викладач інформує здобувачів про результати опитування. Результати опитування також використовуються викладачем для оперативного реагування на стан самостійної роботи.

Робота на лекціях, участь в обговоренні проблемних питань теми ***оцінюється (0-11 балів)***: здобувач освіти вичерпно, послідовно, грамотно, логічно викладає матеріал, аргументує відповіді, тісно пов'язується теорія з практикою відповідно до теми.

Організація самостійної роботи на практичних заняттях

Самостійна робота здобувачів на практичних заняттях передбачає формування та удосконалення практичних умінь. Вона виконується з використанням опорних дидактичних матеріалів, які призначені коригувати роботу здобувачів та удосконалювати її якість. При проведенні практичних занять їх результативність досягається за рахунок наявності теоретичного матеріалу та питань (завдань) для перевірки підготовленості здобувача до практичного заняття. Таким чином, перевіряється готовність до виконання практичних завдань. Суттєво підвищити рівень самостійності при виконанні практичних завдань як із погляду якості, так і

отримання важливих професійних навичок та умінь, дозволяє використання активних методів навчання.

До числа найбільш ефективних методів, які використовуються під час вивчення дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи», належать: *рольові ігри, кейс-метод, тренінг*.

Завдання щодо практичних занять з курсу мають проблемний характер, що впливає на розвиток у здобувачів інтуїції, здатності приймати обґрунтоване рішення. Виконання завдання завершується виступом за результатами його виконання. Виступ за темою завдання, що розглядає здобувач або група здобувачів, відбувається на кожному занятті, при цьому треба відзначити, що здобувачі групи можуть брати участь у виступі у ролі доповідача, співдоповідача, опонента або рецензента. Такий підхід вимагає вивчення здобувачами проблемних питань з усіх наданих викладачем тем і дозволяє підвищити рівень знань здобувачів.

Робота над практичними роботами *оцінюється (0-26 балів)*: режим виконання та повнота виконання (*13 практичних робіт*).

Тематика самостійної роботи студентів у процесі навчання дисципліни

Тема 1. Поняття, історія становлення й концепції командоутворення

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

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Проаналізувати існуючу літературу з командоутворення, відібрати ті джерела, які визначають особливості й завдання командоутворення.

2. Визначити історичні передумови формулювання концепції командоутворення.

Контрольні запитання для самоперевірки:

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.

Тема 2. Команда, її типи та соціально-психологічна структура

Мета: на основі знань суті команди та її відмінних ознак, типів команд та її соціально-психологічної структури розвинути вміння здійснення аналізу групової та командної роботи, визначення факторів, що впливають на згуртованість команди.

Контрольні запитання для самоперевірки:

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?

Тема 3. Етапи розвитку команди та характеристики членів команди

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

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Проаналізувати спеціальну літературу й знайти тести для визначення командних ролей.
2. Виокремити переваги й недоліки тестів на визначення командних ролей та обрати найбільш прийнятний тест.

Контрольні запитання для самоперевірки:

- 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 Хекманом.

Тема 4 Основні компоненти, принципи та інструменти командоутворення

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

Завдання для підготовки до практичного заняття:

1. Проаналізувати спеціальну літературу щодо створення інструментів командоутворення.
2. Виокремити типи інструментів, які доцільно використовувати у провідних компаніях світу.

Контрольні запитання для самоперевірки:

1. У чому полягає вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії?
2. Охарактеризуйте принципи та інструменти командоутворення.
3. Надайте визначення формам стимулювання.
4. Проаналізуйте принцип креативності і творчого підходу до досягнення поставлених цілей.
5. Охарактеризуйте систему інструментів, що входять до складу тимбілдингу.

6. Визначте принцип постановки командних цілей.
7. Охарактеризуйте основні компоненти командування.
8. Визначте мотиваційні заходи, які здатні підвищити мотиваційно-ціннісний потенціал як кожного, так і команди в цілому.

Тема 5. Роль лідера в процесі командування

Мета: на основі знань сутності основних компонентів командування, основних принципів та інструментів командування, системи інструментів, що входять до складу тимбилдингу та вмінь вирішувати нестандартні ситуації взаємодії сформулювати вміння здійснювати аналіз стилів управління командою та впливу стилів управління командою на ефективність командної роботи.

Контрольні запитання для самоперевірки:

1. Проаналізуйте роль лідера в процесі командування.
2. Визначте вплив стилів управління командою на ефективність командної роботи.
3. Визначте етапи модернізації змісту і структури поняття лідерства.
4. Охарактеризуйте види лідерства.
5. Розкрийте сучасні напрямки дослідження питань лідерства.
6. Визначте поняття «тривекторне розуміння лідерства».
7. Які можуть бути результати моделі взаємодії та її компонентів?
8. Охарактеризуйте феномен ефективного лідерства.
9. Надайте характеристику головним якостям особистості лідера для виконання професійних обов'язків.
10. Надайте характеристику головним цінностям особистості лідера для виконання професійних обов'язків.
11. Надайте характеристику головним знанням та вмінням особистості лідера для виконання професійних обов'язків.
12. Надайте характеристику головним нормам взаємодії особистості лідера для виконання професійних обов'язків.

Тема 6. Комунікації в команді

Мета: 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.

Контрольні запитання для самоперевірки:

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.
8. Яка роль підтримки соціально-психологічного клімату в організації.
9. Визначте дії лідера для підвищення психофізіологічного стану членів корпорації.
10. Сформулюйте мотивацію членів організації на досягнення єдиної мети.
11. Яка роль лідера у процесі розв'язання конфліктних ситуацій.

Тема 7. Корпоративна культура як передумова ефективного командування

Мета: 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 вміння визначати зміст поняття «корпоративна культура», її функції та основні компоненти.

Контрольні запитання для самоперевірки:

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 командуванням.
7. Охарактеризуйте поняття «кланова культура».
8. Розкрийте поняття «адхократична культура» та у чому полягає її відмінність від «ринкової культури».
8. Визначте умови взаємодії різновидів корпоративної культури.
9. Який вплив корпоративної культури на формування відданості та прихильності до лікувально-профілактичного закладу.
10. Який вплив корпоративної культури на якість послуг.
11. Який вплив корпоративної культури на лояльність співробітників до лікувально-профілактичного закладу.
12. Який вплив корпоративної культури на ефективність внутрішніх комунікацій.
13. Який вплив корпоративної культури на ефективність зовнішніх комунікацій.
14. Який вплив корпоративної культури на формування єдиної команди та єдиного духу.
15. Який вплив корпоративної культури на формування ціннісного ставлення до послуг, що надаються лікувально-профілактичними закладами.

Складання тлумачного словника

Здобувачеві необхідно скласти тлумачний словник англійською мовою за кожною з семи тем, що вивчається.

Створення тлумачного словника англійською мовою з дисципліни необхідне для поглиблення розуміння специфічних термінів, розширення професійного словникового запасу, кращого засвоєння матеріалу та подолання мовного бар'єру при роботі з англомовними джерелами чи документами у конкретній галузі.

Основні причини для створення словника є:

Вивчення термінології: словник допомагає зрозуміти значення та особливості вживання специфічних термінів, пов'язаних з командоутворенням.

Розширення словникового запасу: збагачує професійний лексикон, що є важливим для точного розуміння та використання термінології щодо командоутворення й технологій командної роботи при управлінні лікувально-профілактичними закладами.

Покращення розуміння: словник надає пояснення граматичних, стилістичних та інших особливостей вживання слів, що веде до глибшого розуміння матеріалу.

Підвищення професійної компетентності: наявність власного словника дозволяє точніше оперувати поняттями, що важливо при управлінні лікувально-профілактичними закладами.

Допомога у навчанні: здобувачі освіти можуть більш глибоко засвоювати навчальний матеріал.

Запобігання помилкам: словник допомагає уникнути неправильного вживання термінів та їхніх граматичних форм, що підвищує мовну культуру.

Оцінюється складання тлумачного словника 0-7 балів.

Виконання контрольної роботи

Зміст контрольної роботи передбачає виконання трьох видів завдань. Різниця між завданнями за рівнем складності, а також між вимогами до правильних відповідей й отриманими визначає кількість балів, якими можуть бути оцінені відповіді.

Завдання № 1 – тестове завдання, дозволяє оцінити світоглядну сформованість здобувачів освіти на основі теоретичних знань з дисципліни «Командоутворення й технології командної роботи».

Завдання № 2 – теоретичне, де слід проаналізувати пропоновану тезу в контексті її значення для командної роботи. Завдання має репродуктивний характер і дозволяє оцінити вміння здобувачів виявляти закономірності, рушійні сили і функції щодо командоутворення, застосовувати методи та прийоми командної роботи, визначати стратегії поведінки в команді в залежності від умов тощо.

Завдання № 3 – слід скласти есе за заданою темою. Завдання має продуктивний характер і дозволяє оцінити здатність здобувачів освіти до переоцінки знань, системного мислення, синтезу нових та комплексних ідей, логічного та обґрунтованого висловлення власної позиції щодо технології командної роботи, інноваційного розв'язання значущих проблем при командоутворенні. Відповідь на це завдання має бути оформлена як розгорнута обґрунтована відповідь-есе встановленого обсягу.

Приклад білету для написання контрольної роботи:

Білет

Завдання 1. Дайте відповіді на тестові запитання:

1. Група, у якій має місце суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити, - це
 - А. Псевдокоманда
 - Б. Потенційна команда
 - В. Реальна команда
 - Г. Високоефективна команда
2. Що є основною відмінною ознакою команди від групи?
 - А. Кількість учасників
 - Б. Синергія
 - В. Доступ до інформації
 - Г. Наявність керівника
3. Складаються з фахівців конкретного відділу, що якнайефективніше розв'язують завдання, які поставило керівництво
 - А. Міжфункціональні команди
 - Б. Функціональні команди
 - В. Команда топ-менеджменту
 - Г. Проектні команди
4. Визначте етап розвитку команди: Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: "Для чого? Що? Хто? Коли?" Конфлікти ще не виникають.
 - А. Формінг
 - Б. Стормінг
 - В. Нормінг
 - Г. Перформінг
 - Д. Трансформінг
5. На якому етапі у команді зростає згуртованість, формується довіра, суперництво змінюється кооперацією?
 - А. Формінг
 - Б. Стормінг
 - В. Нормінг
 - Г. Перформінг
 - Д. Трансформінг
6. Для якої ролі є характерними такі дії учасника команди: "Аналізує, хто на що здатен, і грамотно розподіляє обов'язки, розставляє пріоритети й ефективно організовує процес прийняття рішення без нав'язування своїх поглядів"
 - А. Адміністратор
 - Б. Мозковий центр
 - В. Зв'язковий
 - Г. Деталізатор
7. Для якої ролі є характерними такі дії учасника команди: "Налагодження корисних для команди зв'язків з оточенням і забезпечення команди зовнішньою інформацією?"
 - А. Адміністратор

- Б. Диспетчер
- В. Деталізатор
- Г. Трудоголік

8. Чи вірно твердження: «Креативний генератор ідей визначає стратегію, тактику розвитку команди, відповідає за практичність пропонованих рішень»

- А. Так
- Б. Ні

9. При якому стилі підлеглим надається значна свобода дій, ініціатива підлеглих не пригнічується, вони позбавлені від постійного контролю?

- А. Авторитарному
- Б. Демократичному
- В. Ліберальному

10. Чи вірно твердження: «В конгруентній комунікації слова і поведінка передають різні суперечливі повідомлення»?

- А. Так
- Б. Ні

11. Яку стратегію управління конфліктом слід обрати, якщо стосунки між конфліктуючими сторонами є важливими, а рівень задоволення від вирішення конфлікту - високим?

- А. Пряме спілкування
- Б. Медіація
- В. Арбітраж
- Г. Примус

12. Збіг обставин, що є приводом для конфлікту, - це

- А. Конфліктна ситуація
- Б. Інцидент
- В. Зона розбіжностей
- Г. Конфліктуючі сторони

Завдання 2. Проаналізуйте цитату американського есеїста, поета і філософа, одного з найвидатніших мислителів і письменників США Ральфа Уолдо Емерсона «Спільна праця запалює в людях таку лють звершення, якої вони рідко можуть досягти поодиночі» та з'ясуйте її значення для командної роботи.

Завдання 3. Складіть есе за темою «Створення команди – є найбільш прогресивною стратегією організації».

Критерії оцінювання контрольної роботи:

Виконання контрольної роботи оцінюється в 0-40 балів:

1. **Тестове завдання:** 12 завдань - **до 12 балів**;
2. **Теоретичне питання:** Слід проаналізувати пропоновану тезу в контексті її значення для командної роботи – **до 10 балів**:

9-10 балів – здобувач освіти демонструє глибокий та всебічний аналіз цитати. Зміст цитати чітко розкритий у контексті командної роботи. Визначено ключові ідеї, які мають практичне значення для ефективної роботи команди, та обґрунтовано їх актуальність. Аналіз є оригінальним, аргументація переконлива та логічно пов'язана

із сучасними підходами до командної взаємодії. Мова роботи є грамотною та логічно структурованою.

6-8 балів – здобувач освіти аналізує цитату та частково розкриває її значення для командної роботи. Основні ідеї визначено, але їхній практичний зміст може бути не повністю розкритий або недостатньо обґрунтований. Аргументація є логічною, але частково поверхневою. Мова роботи загалом грамотна, хоча можуть бути незначні стилістичні або логічні недоліки.

3-5 балів – здобувач освіти виконав загальний аналіз цитати, але її значення для командної роботи розкрито поверхнево або недостатньо. Аргументи слабкі, загальні або непов'язані з контекстом завдання. Практичне значення ідей для команди не проаналізовано або лише згадано без обґрунтування. Структура тексту слабка, зустрічаються граматичні чи стилістичні помилки.

1-2 бали – здобувач освіти не виконав якісного аналізу цитати. Її значення для командної роботи розкрито некоректно, поверхнево або взагалі не розкрито. Аргументація відсутня або нерелевантна. Робота містить значні недоліки у структурі та мові, що ускладнюють розуміння.

3. *Скласти есе за заданою темою – до 18 балів:*

16-18 балів – есе має чітку, логічну структуру з правильно оформленим вступом, основною частиною та заключною частиною. Тема розкрита повністю, продемонстровано глибоке розуміння проблеми, аргументація є переконливою та логічно вибудованою. Висновки є самостійними, оригінальними та відповідають викладеному матеріалу. Використано приклади для обґрунтування думок. Мова є багатогою, текст написаний грамотно, стилістично витриманий.

13-15 балів – есе має чітку структуру та відповідає плану. Тема розкрита добре, аргументація логічна, але може бути менш глибокою або не всі аспекти проблеми розглянуті повною мірою. Висновки є коректними, але не завжди оригінальними. Мова є достатньо багатогою, проте зустрічаються незначні стилістичні або граматичні помилки.

10-12 балів – есе структуроване правильно, проте розкриття теми є поверхневим або неповним. Аргументація є загальною або не завжди логічно пов'язаною. Висновки присутні, але не містять нових ідей. Можуть зустрічатися помилки у формулюваннях або неточності в логіці. Стилїстика тексту потребує покращення, є окремі граматичні помилки.

7-9 балів – есе має базову структуру, але може бути нечітко виражений зв'язок між частинами тексту. Тема розкрита частково або поверхнево, аргументація є слабкою або непереконливою. Висновки не відповідають змісту або є занадто загальними. Мова проста, містить стилістичні чи граматичні помилки, які впливають на сприйняття тексту.

4-6 балів – есе має слабку структуру, окремі частини тексту не пов'язані між собою. Тема не розкрита або розкрита неправильно. Аргументація відсутня або є некоректною. Висновки нечіткі або взагалі відсутні. Мова бідна, текст містить численні граматичні та стилістичні помилки.

1-3 бали – структура есе відсутня або не відповідає плану. Тема не розкрита. Аргументація та висновки відсутні або є повністю нерелевантними. Мова не відповідає нормам літературного стилю, текст містить критичні помилки, що ускладнюють розуміння.

Виконання завдань для самостійної роботи на сайті дистанційної освіти

На сайті дистанційної освіти на платформі MOODLE необхідно виконати два завдання.

Завдання 1. Слід створити інструменти командоутворення для провідного лікувально-профілактичного закладу.

Проаналізуйте ситуацію, яка характеризує історію створення лікувально-профілактичного закладу компанії (на вибір).

Уявіть, що ви керівний ланцюг лікувально-профілактичного закладу. Створіть власну систему інструментів тимбілдингу на різних етапах її становлення. Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 2. «Вирішення кейсу». Зробити аналіз даної ситуації та запропонувати шляхи її вирішення; виявити, які наслідки вона принесе для керівника, для підлеглих, для його друзів та для всього лікувально-профілактичного закладу.

Зміст кейсу. Олексія Івановича щойно призначили на посаду керівника крупного лікувально-профілактичного закладу. Перші його кроки були спрямовані на створення «своєї» команди. При цьому в закладі працюють багато років провідні фахівці, які володіють усіма особливостями успішної діяльності лікувально-профілактичного закладу. У той же час, новому керівникові необхідно оточити себе фахівцями, яких він знає багато років, але вони не є працівниками даної компанії.

Питання до здобувачів освіти: Які ви запропонуєте шляхи вирішення цієї ситуації?

Варіанти вирішення:

Критерії оцінювання самостійних завдань:

Виконання кожного самостійного завдання оцінюється в 0-8 балів:

8 балів – виконане завдання носить характер творчої самостійної роботи. Виклад матеріалу не обмежується описовим підходом до розкриття завдання, а також відображає авторську аналітичну оцінку стану заданої проблеми й власну точку зору на можливі варіанти її вирішення;

6-7 балів – виконане завдання робота носить характер творчої самостійної роботи. Виклад матеріалу не обмежується описовим підходом до розкриття завдання, а також відображає авторську аналітичну оцінку стану проблеми й власну точку зору на можливі варіанти її вирішення, але є несуттєві неточності;

4-5 балів - виконане завдання носить характер творчої самостійної роботи. Виклад матеріалу не обмежується описовим підходом до розкриття завдання, але не чітко відображає авторську аналітичну оцінку стану проблеми й власну точку зору на можливі варіанти її вирішення. Є несуттєві неточності;

2-3 бали- виконане завдання носить характер самостійної роботи. Виклад матеріалу не обмежується описовим підходом до розкриття завдання, але не відображає авторську аналітичну оцінку стану проблеми й власну точку зору на можливі варіанти її вирішення. Є суттєві неточності та помилки;

0-1 балів - виконане завдання носить характер не самостійної роботи. Виклад матеріалу обмежується описовим підходом до розкриття завдання, відсутня авторська аналітична оцінка стану досліджуваної проблеми й відсутня власна точка зору на можливі варіанти її вирішення. Є суттєві неточності та помилки.

Перелік навчальної літератури

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 : КОІПОПК, 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. Соболь, 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>

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностика командних ролей

Пройдіть тест «Командні ролі» Р. М. Белбіна та виявіть Вашу командну роль.

Інструкція: У кожній секції розподіліть 10 балів серед тих пропозицій, які, на вашу думку, найкраще описують вашу поведінку. Вони можуть бути розподілені серед декількох тверджень; у винятковому випадку 10 балів можна розділити серед всіх тверджень даної секції або співвіднести з однією пропозицією. Після цього необхідно внести бали в таблицю.

1. Що, на мою думку, я можу запропонувати команді:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я думаю, що можу дуже швидко побачити і визначити переваги нових можливостей
b		Я добре контактую з різними людьми
c		Одна з моїх переваг - здатність пропонувати нові ідеї
d		Я можу задіяти потенціал людей, коли я відчуваю, що їм є що запропонувати групі для досягнення поставлених завдань
e		Зазвичай при вирішенні поставлених завдань я покладаюся на свій власний потенціал
f		Я готовий змиритися з тимчасовою непопулярністю, якщо зрештою це приведе до результатів
g		Зазвичай я відчуваю, що є реалістичним і може спрацювати
h		Я можу запропонувати обґрунтовані причини для вибору альтернативних напрямків, враховуючи упередження і заобони.

2. Мої можливі недоліки при роботі в групі можуть проявлятися в наступному:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені важко працювати, якщо зустрічі погано структуровані, відсутній контроль або неякісне проведення
b		Часом я приділяю дуже багато часу й уваги людям, які, можливо, мають цікаві ідеї, але не мають можливості висловити їх
c		Я схильний говорити занадто багато, коли група обговорює нову ідею
d		Через моє об'єктивне бачення поставлених завдань, мені важко з готовністю й ентузіазмом приєднатися до колег.
e		Іноді, якщо існує необхідність виконати якусь задачу, мене сприймають як сильну авторитарну особистість
f		Мені важко тримати першість, вести за собою; можливо, це через мою надчутливість до атмосфери в групі.
g		Я схильний до того, що мене інколи занадто захоплюють нові

		ідеї, і в результаті я втрачаю нитку того, що відбувається навколо
h		Мої колеги сприймають мене як людину, яка надмірно турбується через дрібниці і постійно очікує, що ситуація вийде з-під контролю

3. Коли я залучений в проект з іншими людьми:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я володію здатністю впливати на людей, не чинячи при цьому тиску на них
b		Моя постійна пильність сприяє попередженню помилок під час роботи
c		Я готовий тиснути на інших людей для того, щоб бути впевненим, що вони не втрачають час даремно і не втрачають основну лінію поставлених завдань
d		Я вважаю себе людиною, яка може привнести в роботу команди щось оригінальне, нестандартне
e		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію за ради загальних інтересів
f		Мене зазвичай цікавлять нові ідеї та розробки
g		Я впевнений, що моя здатність судити може допомогти у прийнятті правильного рішення
h		На мене можна покластися, якщо необхідно організувати роботу

4. Мій специфічний підхід до роботи в групі полягає в наступному:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я дуже зацікавлений в тому, щоб дізнатися якомога більше про своїх колег
b		Для мене не проблема оскаржити точку зору іншого або перебувати в меншості зі своєю точкою зору
c		Я веду суперечку таким чином, що можу відхилити неприйнятні пропозиції
d		Я думаю, що у мене є талант робити все відповідно до планів, без відхилень
e		Я вважаю за краще уникати очевидного і пропоную несподівані рішення
f		Я додаю нотку перфекціонізму (бажання зробити все якнайкраще) будь-де, чим би я не займався
g		Я готовий скористатися своїми контактами поза групою
h		Незважаючи на те, що мене цікавлять всі точки зору, я можу без вагань прийняти рішення, коли це необхідно

5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

Варіанти	Бали	Твердження
----------	------	------------

a		Мені подобається аналізувати ситуації і порівнювати можливі альтернативи
b		Я зацікавлений в досягненні практичного вирішення проблеми
c		Мені подобається відчувати, що я розвиваю хороші ділові відносини
d		Я можу досить сильно вплинути на процес прийняття рішення
e		Я можу йти назустріч людині, якщо вона пропонує щось нове
f		Я можу переконати людей погодитися з тією послідовністю дій, яку я вважаю правильною
g		Я відчуваю себе на своєму місці, якщо можу повністю зосередитися на завданні
h		Мені подобається знаходити таку сферу діяльності, яка потребує використання уяви

6. Я раптово отримую завдання, при цьому я обмежений в часі та мені доводиться працювати з незнайомими людьми:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Мені хочеться усамітнитися і обдумати вихід з положення перед тим, як розробити план дій
b		Я готовий працювати з людиною, яка запропонує найбільш позитивний підхід
c		Я намагатимусь скоротити обсяг завдання шляхом розподілу його складових між тими, хто краще впорається
d		Моє природне відчуття часу допоможе забезпечити виконання справи вчасно
e		Я думаю, що збережу самовладання і здатність думати
f		Я збережу цілеспрямованість, незважаючи на тиск
g		Я готовий показати приклад в роботі, якщо відчую, що люди не встигають
h		Я відкрию дискусію з метою стимулювання нових міркувань і заради спроби зрушити з мертвої точки

7. Щодо проблем, з якими я стикаюся, працюючи в групі:

Варіанти	Бали	Твердження
a		Я схильний виявляти нетерплячість до тих, хто перешкоджає руху вперед
b		Мене можуть критикувати через аналітичний спосіб мислення і нестачу інтуїції
c		Моє бажання забезпечити якість роботи може перешкоджати руху вперед
d		Мені швидко набридає займатися справою, і я сподіваюся на тих, хто може оживити мене і розвіяти сум
e		Мені важко зрушити, поки я не усвідомив цілей
f		Мені важко розтлумачити і пояснити складні моменти

g		Мені важко просити інших робити те, що не можу зробити сам
h		Я сумніваюся в необхідності наполягати на своїй точці зору, коли зустрічаю справжню опозицію

Внесіть в таблицю поставлені бали:

Секція	Варіант							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесіть бали з верхньої таблиці в нижню, відповідно до секцій. Потім складіть цифри в кожному стовпчику, щоб отримати загальний бал розподілу ролі в групі.

Секція		ГК		МР		ДР		ГІ		РА		ДК		КО		АН
1	d		f		a		c		g		b		e		h	
2	b		e		c		g		a		f		h		d	
3	a		c		f		d		h		e		b		g	
4	h		b		g		e		d		a		f		c	
5	f		d		e		h		b		c		g		a	
6	c		g		h		a		f		b		d		e	
7	g		a		d		f		e		h		c		b	
Разом																

Значення букв: Організатор, реалізатор - РА; Адміністратор, голова, координатор – ГК; Мотиватор – МР; Генератор ідей – ГІ; Диспетчер, дослідник ресурсів – ДР; Аналітик – АН; Трудоголік, душа команди – ДК; Деталізатор, контролер -КО

Проаналізуйте, чи співпадають ролі, які Ви отримали після завершення тесту, з Вашим суб'єктивним відчуттям.

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
для організації та планування самостійної роботи 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. 1,47. Обсяг 0,501 Кб. Зам. № 97/26.

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