

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 005(072.034)
М50

Укладачі: В. В. Самойленко
М. В. Мартиненко

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 8 від 19.12.2024 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент командної роботи [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня / уклад. В. В. Самойленко, М. В. Мартиненко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 35 с.

Подано рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних та самостійних робіт, які будуть корисними під час самостійного опрацювання теоретичного матеріалу.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

УДК 005(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

Навчальна дисципліна «Менеджмент командної роботи» покликана сформувати в здобувачів вищої освіти фундаментальні знання та практичні навички з управління командами. Знання теорії та практики управління дозволяє опанувати мистецтво керівництва колективом, зокрема вміння ставити загальні й конкретні цілі та завдання діяльності підприємства, розробляти стратегію управління персоналом підприємства як єдиною командою з урахуванням суспільних, колективних і особистих інтересів, контролювати процес її реалізації.

Метою навчальної дисципліни «Менеджмент командної роботи» є оволодіння здобувачами вищої освіти навичками формування ефективних команд, як однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечує ефективний організаційний розвиток, вивчення сутності та особливостей формування управлінської команди, комплексне і конструктивне використання командних ефектів, розкриття і збагачення можливостей здобувачів вищої освіти у командній роботі, пояснення причин і виявлення умов позитивної синергії команди.

Завдання навчальної дисципліни:

- вивчення теоретичних основ формування груп і команд у виробничих організаціях, а також процесу їх взаємодії та управління;

- вивчення понятійного апарату на основі вивчення дисципліни;

- засвоєння прийомів формування ефективної команди та взаємодії всіх учасників для виконання прикладних практичних завдань в управлінні виробничими організаціями;

- формування загальних компетентностей щодо використання інструментів лідерства в професійній діяльності;

- засвоєння прийомів та інструментів організації ефективної команди, розподілу ролей та управління командою як цілісною системою;

- вивчення підходів та застосування інструментів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі команди.

Предметом навчальної дисципліни «Менеджмент командної роботи» є методи та процеси взаємодії команд і управління ними у виробничих організаціях.

Об'єктом навчальної дисципліни є працівники підприємства, на яких спрямовано вплив функцій керування командою.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності,
які формує навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
РН1	ЗК1, ЗК2, ЗК13, СК6
РН3	ЗК9, ЗК12
РН9	СК5, СК9, СК15
РН11	ЗК8, СК11
РН14	ЗК11, ЗК15, СК9, СК14
РН15	ЗК13, СК6
РН16	ЗК9, ЗК11
РН17	ЗК9, СК9

Примітка.

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина України.

ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії у новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

РН1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між культурності.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Важливе значення для оволодіння теоретичним матеріалом має виконання здобувачами вищої освіти самостійної та індивідуальної роботи. В умовах переходу системи вищої освіти від парадигми навчання до парадигми опанування знань значну роль відіграють підходи, що створюють можливості для переведення здобувачів вищої освіти зі статусу пасивних споживачів знань у статус активних їх розробників, які вміють формувати проблему, аналізувати шляхи її розв'язання, знаходити оптимальні результати й доводити їхню доцільність і ефективність.

Рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти мають на меті систематизацію методів і підходів до оволодіння здобувачами вищої освіти знань із курсу, поглиблення теоретичних знань, розвитку творчих і аналітичних здібностей. Їх спрямовано на розвиток в здобувачів вищої освіти вміння навчатися, формування в них здатності до саморозвитку, самоосвіти, творчого застосування здобутих знань на практиці як основної передумови адаптації до професійної діяльності в сучасному світі, підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку праці. З огляду на це самостійна робота здобувачів вищої освіти є не тільки формою процесу навчання, скільки його основою, базисом.

Тема 1. Сутність і відмінності понять «колектив», «група», «команда»

Практичні завдання до теми 1

Завдання 1. Призначення ефективної команди менеджера.

Подумайте та обговоріть колективно, чим дві групи будуть відрізнятися одна від одної відповідно до ваших трактувань поняття «команда».

Методичні рекомендації до виконання завдання

У відповідні колонки таблиці запишіть свої результати щодо відмінності цих груп (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння стихійної групи з командою

Параметри порівняння	Стихійна група	Команда
Цілі		
Розподіл ролей		
Відповідальність		
Діяльність		
Обов'язки		

Обдумайте відповіді на такі питання:

1. Де особи діють як команда (відповідно до визначення), а де можна говорити про різні форми командної роботи?
2. Чи є такі ділянки роботи на підприємстві, де ви до цього часу вважали, що потрібна робота в команді, а тепер з'ясували, що тут ідеться про частково командну роботу або що це зовсім не командна робота?
3. Чи є завдання, над якими треба працювати в команді?

Завдання 2. Вас призначено керівником команди – відділу з 10 осіб, які мають працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проєкту загалом. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно відбувається понаднормова робота, є заборгова-

ність із випуску продукції, а планові завдання не виконують. Працівники відсутні на роботі через неповажні причини, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проєкті не зацікавлені.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповідь на питання:
Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

Завдання для самостійної роботи до теми 1

Тест «Чи можете Ви стати керівником проєкту»

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд – літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. *Уявіть, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проєкту, які старші Вас за віком. Чого більш за все Ви побоювалися б у такому разі:*

- а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що ухвалені Вами рішення будуть ігнорувати і заперечувати;
- в) що Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося?

2. *Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:*

- а) Ви постараетесь утішитися, уважаючи те, що трапилося, несуттєвим, і підете відпочити на концерт;
- б) почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна «звалити» провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, у чому був Ваш власний промах і як виправити справу;
- г) у Вас опустяться руки від того, що трапилось?

3. *Які з перелічених рис найбільше Вам властиві:*

- а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
- в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець?

4. *Ви вважаєте, що більшість людей:*

- а) люблять працювати добре і старанно;
- б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли її оплачують;
- в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. *Керівник має бути відповідальним:*

- а) за підтримання гарного настрою в колективі;
- б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. *Уявіть, що Ви є керівником проєкту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:*

- а) складете проєкт плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, якщо щось не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які збігаються з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проєкт плану підлеглим і не будете вносити поправки, направивши для погодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) проєкт плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обстоюючи положення проєкту?

7. *На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:*

- а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції й завдання;
- б) залучає підлеглих до виконання загального завдання, керуючись принципом: довіряй але перевіряй;
- в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. *Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу загалом:*

- а) так;
- б) ні.

9. *Ваш погляд або вчинок критикують інші. Як Ви будете поводитись:*

- а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі «за» і «проти»;
- б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити як і раніше.

10. *Що краще виконує виховне завдання і приносить найбільший успіх:*

а) заохочення;

б) покарання?

11. *Чи хотіли б Ви:*

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. *Чи любите Ви ухвалити самостійні рішення:*

а) так;

б) ні?

13. *Якщо Ви маєте ухвалити важливе рішення або надати висновок із того чи іншого відповідального питання, то:*

а) намагаєтеся зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами;

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Ключ для підрахунку балів до психотесту

№ запитання	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	0
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

Якщо Ви набрали більше за 40 балів.

У Вас є задатки, щоб стати хорошим керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не будете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, який у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів.

Ви могли б керувати певними об'єктами і роботами, але часто стикалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше балів зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися б бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на потребу, усілякі поради.

Якщо Ви набрали менше за 10 балів.

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам слід переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед треба знайти віру в людей і в самого себе.

Тема 2. Сучасні підходи до командування

Практичні завдання до теми 2

Завдання 1. Розроблення статуту команди, визначення цілей

Заповніть табл. 3. Усі члени команди мають брати участь у роботі над статутом команди та погоджуватися виконувати його.

Таблиця 3

Статут команди

Мета команди	Статут команди
1	2
Очікувані дії	
Очікувані результати	
Критерії оцінювання успіху	

1	2
Наявні ресурси	
Члени команди	
Необхідні ролі в команді	
Необхідні навички та якість	
Тривалість	

Методичні рекомендації до виконання завдання

Оцініть за наведеною формою (табл. 4) роботу над статутом команди, визначенням та розумінням цілей.

Таблиця 4

Контрольний список оцінювання завдань команди

Запитання	Так	Ні
1	2	3
Мету команди виражено в конкретних, вимірюваних завданнях? Якщо «ні», поверніться до мети та визначте відповідні заходи досягнення кінцевої мети		
Усі члени команди брали участь у створенні завдань команди? Якщо «ні», упевніться, що всі члени команди розуміють і підтримують завдання		
Усі члени команди згодні із завданнями команди? Якщо «ні», то потрібно провести додаткове обговорення та перевірку, щоб упевнитися в тому, що всі члени команди працюватимуть над досягненням однієї мети		
Чи всі члени команди потрібні для досягнення мети? Якщо «ні», знову обговоріть питання про членів команди. Звільніть із команди тих її членів, які не є потрібними		
Цілі зрозумілі всім членам команди? Якщо «ні», перевірте та упевніться, що цілі є чітко зрозумілими та всі члени команди працюють над досягненням однієї мети		
Усі цілі можна досягнути? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб їх можна було досягти. Не прирікайте команду на неминучу невдачу		
Цілі прості? Якщо «ні», зробіть їх простими, чіткими та досяжними		

1	2	3
Цілі можливо виміряти? Якщо «ні», як ви визначите, що досягли успіху? Перегляньте цілі так, щоб їх можна було виміряти		
Усі члени команди згодні з методологією вимірювання цілей? Якщо «ні», перегляньте та змініть цілі, щоб усі члени команди їх розуміли та погоджувалися з ними		
Усі члени команди тлумачать цілі команди однаково? Якщо «ні», упевніться, щоб усі члени команди розуміли цілі та план їх досягнення		
Можна виміряти просування до цілі (проміжні кроки)? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб визначити проміжні кроки, які використовуватимуть як показники виконання		
Якщо у вас більш ніж одна мета, то чи визначено їх пріоритетність? Якщо «ні», визначте пріоритетність. Як ще ви знатимете, що робити насамперед?		
Якщо для цілей визначено пріоритетність, чи всі члени команди погоджуються з нею? Якщо «ні», перегляньте пріоритетність, щоб усі члени команди працювали з однаковими пріоритетами, а не один проти одного		
Цілі відповідають загальній місії організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?		
Досягнення цілей додасть цінності організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?		

Завдання 2. Норми поведінки в команді.

Відпрацюйте навички аналізу наявних в організації норм поведінки. Класифікуйте нижчезазначені норми поведінки за запропонованими ознаками, заповнивши табл. 5.

Таблиця 5

Види норм поведінки

Група норм	Норма
1	2
Норми діяльності	

1	2
Норми, що регламентують форму одягу	
Норми, що регламентують розподіл ресурсів усередині групи	

Методичні рекомендації до виконання завдання

Наведіть приклади норм, що є у ваших організаціях або відомих вам, які відрізняються від названих.

Види норм

1. Якість – основний принцип нашої роботи!
2. Усі співробітники мають ходити в уніформі із символікою організації.
3. Усі завдання співробітники мають виконувати в робочий час. Ніяких понаднормових робіт.
4. Винагороду членів команди здійснюють пропорційно їх трудовому внеску в результати роботи команди.
5. У нашій організації чоловіки мають ходити в темних костюмах, білих сорочках і нестрокатих краватках.
6. Усі співробітники не залишають своїх робочих місць до того часу, поки їх не відпустить безпосередній керівник.
7. Члени команди ні за яких обставин не мають повідомляти керівників про тих, хто запізнився.
8. Винагороду членів команди здійснюють за результатами роботи команди загалом і розподіляють за принципом «кожному – порівну».
9. Ніяких прикрас персонал організації не має носити.
10. Члени команди не мають відкрито критикувати думку колеги в присутності керівника.
11. Усі члени команди несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди.
12. Кожен член команди має доступ до необхідної для роботи інформації.
13. У нашій організації жінкам заборонено носити штани, мініспідниці, декольте.

Завдання для самостійної роботи до теми 2

Подумайте й напишіть усі правила, які, на Вашу думку, важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною).

Методичні рекомендації до виконання завдання

Перше правило наведено як приклад.

Правило 1. Ефективна команда додержується правил, які вона самостійно виробила.

Правило 2. _____

Правило 3. _____

Правило 4. _____

Правило 5. _____

Правило 6. _____

Правило 7. _____

Правило 8. _____

Правило 9. _____

Правило 10. _____

Тема 3. Методичні підходи до формування команд

Практичні завдання до теми 3

Завдання 1. Визначення ролей, властивих членам команди. За методикою командних ролей Р. М. Белбіна проаналізуйте, які ролі притаманні членам команди.

Завдання 2. Розподіл ролей у команді та їх аналіз.

На основі результатів тестування за методикою Р. М. Белбіна розподіліть ролі в команді.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для відображення результатів використайте табл. 6.

Розподіл ролей у команді

Командна роль	Якість	Член команди, якому притаманний цей рольовий елемент	Член команди, якому не притаманний цей рольовий елемент
Реалізатор	Керує та структурує. Тримає все в полі свого зору. Дає імпульси. Стежить за додержанням угод. Мислить далекоглядно та концептуально		
Координатор	Розробляє план дій. Пам'ятає про реалізацію. Розробляє раціональні трудові завдання. Стимулює інших на «стадії занепаду»		
Генератор ідей	Мислить нестандартно. Полюбить експерименти. Спонтанна особа, сповнена ідей. Відкритий усьому новому. Довірливий та доступний		
Дослідник	Підтримує зовнішні контакти. Забезпечує інформаційні потоки. Інформує про важливі розробки, лінії розвитку та тенденції. Відшукує корисних для справи людей поза командою. Комунікабельний		
Мотиватор, натхненник	Дбає про єдність команди. Інтегрує аутсайдерів. Забезпечує гармонію. Стежить за атмосферою в команді		
Контролер, аналітик	Справді доводить усе до кінця. Акцентує деталі. Наводить «останній лиск». Стежить за якістю та додержанням термінів. Розважливий і сумлінний		

Проаналізуйте характеристику кожної з ролей. Заповніть табл. 7.

Аналіз командних ролей

Командна роль	Типове висловлювання	Сигнал, що свідчить про відсутність цієї ролі в команді
Реалізатор		
Координатор		
Генератор ідей		
Дослідник		
Мотиватор, натхненник		
Контролер, аналітик		

Завдання для самостійної роботи до теми 3

Підготуйте есе за темами: «Динаміка розвитку груп і команд», «Інтра-пренерські (командні) структури», «Правила створення команди», «Стадії життєвого циклу організації, колективу та команди».

Тема 4. Планування діяльності команди

Практичні завдання до теми 4

Завдання 1. Побудуйте асоціативний ряд для поняття «команда».

Методичні рекомендації до виконання завдання

У перший стовпчик нижче запишіть 16 асоціацій до поняття «команда». У другому стовпчику напишіть асоціації на слова з першої колонки, об'єднуючи їх попарно. Таким чином, у другому стовпці має вийти вже 8 асоціацій. Побудова асоціативного ряду продовжується до тих пір, поки в останньому, п'ятому, стовпчику не залишиться тільки одна асоціація. Цікаво, яка? Коли отримаєте фінальне слово, опишіть під таблицею одним реченням, чому «команда – це щось, що з ним пов'язане». Для виконання вправи скористайтеся порожньою табл. 8.

Методичні рекомендації для виконання завдання

1. Проаналізуйте поточний стан, а саме: визначте особисті цілі й амбіції керівника; оцініть сильні та слабкі сторони; виявіть потреби щодо професійного розвитку.
2. Визначте цілі та сформулюйте короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі кар'єри керівника; урахуйте особисті й професійні аспекти.
3. Розробіть стратегію та визначте шляхи досягнення кожної з визначених цілей; розгляньте можливості професійного розвитку, такі як участь у тренінгах, курсах.
4. Розробіть конкретний план дій для кожної стратегії; установіть терміни виконання та показники успішності.
5. Реалізуйте розроблений план, починаючи з першого етапу; запишіть прогрес і результати кожного кроку.
6. Використовуйте зворотний зв'язок для отримання порад; розвивайте мережу професійних контактів і використовуйте її для навчання та розвитку.
7. Укажіть на джерела мотивації для постійного професійного розвитку; вивчайте нові методи та технології у своїй галузі.

Тема 5. Розподіл ролей у команді

Практичні завдання до теми 5

Завдання 1. Поведінка керівника команди на етапах її розвитку.

Проаналізуйте запропоновані варіанти поведінки керівника і визначте, для якого етапу розвитку команди вони характерні, заповнивши табл. 9.

Таблиця 9

Поведінка керівника на різних етапах розвитку команди

№ з/п	Етап розвитку групи	Поведінка керівника
1	2	3
1	Формування	
2	Бурління	

1	2	3
3	Нормування	
4	Виконання робіт	
5	Розформування	

Методичні рекомендації до виконання завдання

Варіанти поведінки керівника:

1. Забезпечує координацію діяльності членів команди.
2. Обстоює свої позиції, зміцнює свій авторитет.
3. Бере участь у розробленні правил взаємодії в групі.
4. Організовує роботу команди, забезпечує її ресурсами.
5. Заохочує або карає членів команди залежно від результатів трудової діяльності.
6. Обстоює думку команди під час взаємодії з іншими командами.
7. Підбиває підсумки діяльності команди внаслідок виконання цільового завдання і вносить пропозиції про недоцільність подальшої роботи команди.
8. Організовує групові дискусії для розв'язання складних групових проблем.
9. Усуває внутрішньогрупові конфлікти.

Завдання для самостійної роботи до теми 5

Пройдіть тест «Командне лідерство».

Методичні рекомендації до виконання завдання

Прочитайте кожне твердження. Не радячись ні з ким, зазначте, згодні ви (+) з ним або не згодні (–) (табл. 10). Потім з усією командою обговоріть кожне твердження й ухваліть рішення, згодні ви чи ні з кожним із тверджень. Не поспішайте і намагайтеся зрозуміти думку кожного. Якщо ваша команда не зможе дійти згоди, ви можете змінити формулювання твердження для того, щоб досягти згоди. Таке обговорення корисне для виявлення різноманітних поглядів на лідерство в групі або команді, що в кінцевому підсумку може допомогти набути навичок розділеного лідерства.

Командне лідерство

Позна- чення (+/-)	Твердження
	1. Ефективні лідери консультуються з членами команди щодо збирання інформації для ухвалення рішення
	2. Лідери мають залучати членів команди до ухвалення всіх рішень, що впливають на останніх
	3. Лідери мають взяти на себе всю відповідальність за рішення команди
	4. Лідери не мають конфліктувати з членами команди в присутності інших членів
	5. Основне завдання лідерів полягає у створенні такої атмосфери, коли всі члени команди можуть спокійно висловлювати свої думки
	6. Лідер має ставитися до інших членів команди, як до рівних, і відповідно взаємодіяти з ними
	7. Лідер має намагатися допомогти членам команди реалізувати їхній потенціал, навіть якщо це може привести до ситуації, коли один член команди буде «кращим» від іншого
	8. Лідер передусім відповідає за визначення напрямку діяльності команди і за вибраний курс
	9. Найвищу ефективність спостерігають у команді, у якій найменше розбіжностей між її членами
	10. Лідер є «моделлю» ефективної участі в роботі команди для інших її членів
	11. Трапляються ситуації, коли лідер має використовувати автократичні методи, щоб забезпечити ефективну діяльність команди
	12. Трапляються ситуації, коли лідер має ігнорувати почуття члена команди, щоб ухвалити рішення
	13. Лідер має дружньо, але твердо застосовувати владу, щоб ефективно управляти своєю командою
	14. Коли лідер намагається зробити все від нього залежне, члени команди не має критикувати ці зусилля
	15. Іноді лідер має доручити виконання будь-якого завдання одній особі, а не всій команді

Тема 6. Лідерство в команді

Практичні завдання до теми 6

Завдання 1. Розподіліть компетентності лідера на загальні та спеціальні.

Перелік компетентностей, які потрібно розподілити:

- 1) уміння співпрацювати;
- 2) здатність надихати членів команди;
- 3) здатність до рефлексії (у процесі сприйняття діяльності сприймати й самого себе);
- 4) інтелектуальна багатоплановість;
- 5) багатогранність мислення;
- 6) безкомпромісна зорієнтованість на цінності;
- 7) особистісна цілісність;
- 8) здатність на початку шляху бачити образ кінцевого результату;
- 9) постійні активні дії;
- 10) уміння правильно розставляти пріоритети;
- 11) уміння бачити можливості та не зациклюватися на проблемах і перешкодах;
- 12) емоційна і психічна стійкість;
- 13) наявність системності мислення;
- 14) ділитися знаннями, ресурсами, ідеями та досвідом із членами команди;
- 15) шукати якісну інформацію;
- 16) слідувати своїм обіцянкам;
- 17) бути інклюзивними (залучати в команду людей із несхожим досвідом, національністю, фізичними можливостями);
- 18) підвищувати рівень своєї кваліфікації щодо вивчення нових цифрових технологій;
- 19) спокійно сприймати нові виклики, діяти в умовах ризиків;
- 20) розв'язувати всі можливі конфлікти в команді з позиції справедливості.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Опрацюйте теоретичний матеріал, заповніть табл. 11.

Таблиця 11

Загальні та спеціальні компетенції лідера

№ з/п	Загальні компетентності лідера	№ з/п	Спеціальні компетентності лідера
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

Завдання для самостійної роботи до теми 6

Кейс «Навчання у вихідний день»

Відома на світовому ринку компанія Consult Services розробила навчальний тренінг на запит компанії Vesna для всієї служби персоналу, програма якого охоплює підтримку всіх систем структурного підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10:00 до 17:00. Оскільки вартість тренінгу досить висока, вихід у суботу та неділю не оплачують. Адміністрація, звичайно, розуміє, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На ухвалення спільного рішення (хто не йде) у колективу є час до кінця робочого дня.

У службі персоналу працюють 11 осіб, у кожної з яких є життєві обставини, які потрібно врахувати, зокрема:

Ігор: у суботу їде на дачу збирати яблука, і його відсутність призведе до конфлікту вдома;

Степан: пообіцяв родині на вихідних поїздку до зоопарку;

Артур: йому цікаво, і він з радістю погоджується;

Олег: пропонує перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди;

Іван: у неділю його запросили на весілля;

Леонід: вважає, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для нього;

Олена: її подрузі в суботу 30 років. Будуть святкувати в ресторані в Києві;

Єлизавета: у суботу має забрати маму з лікарні в Сумах;

Григорій: запросили бути хрещеним батьком, хрестини в неділю;

Сергій: у нього з четверга нежить; він вважає, якщо не підлікується, то остаточно захворіє;

Артем: йому цікаво, планує йти на тренінг.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Розподіліть учасників на тренінг на два дні. Визначте, кому з них ви дозволите не брати в ньому участі. Ваші результати внесіть у табл. 12.

Таблиця 12

Учасники тренінгу

Мають відвідати тренінг у суботу	Мають відвідати тренінг у неділю	Не відвідають тренінг (не більше двох людей)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Тема 7. Комунікації та середовище функціонування

Практичні завдання до теми 7

Завдання 1. На фірмі «Авто» відбулася конференція, у якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену

в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. Менеджер О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер А. Сурженко, який оперував професійними термінами.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над менеджером А. Сурженком.
5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли заважати сприйняттю інформації?

Завдання 2. На сучасному етапі розвитку економіки України спостерігають тенденцію різкого зменшення обсягу реалізації продукції підприємства. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації: підвищити якість продукції до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів; розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок; скоротити асортимент продукції виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити оптові ціни.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Сформулюйте висновок, відповідаючи на таке запитання:

Яку первинну інформацію варто мати, щоб ухвалити правильне рішення на засіданні правління?

Завдання для самостійної роботи до теми 7

Етика ділових комунікацій

Спробуйте самостійно сформулювати переваги й недоліки усної та писемної комунікації. Зробіть порівняльну характеристику.

Методичні рекомендації до виконання завдань

Аргументуйте свою позицію, навівши статистичні дані та особисті спостереження. Відповіді запишіть у табл. 13. Зробіть висновок.

Таблиця 13

Переваги й недоліки писемної та усної комунікації

Ефективність комунікацій	Писемна комунікація	Усна комунікація
Переваги	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Недоліки	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Тема 8. Командне ухвалення рішень

Практичні завдання до теми 8

Завдання 1. Командна робота над завданням та презентація результатів замовникові.

Передбачено роботу команди над визначеним згідно з варіантом командним завданням.

1. Розроблення формальної структури команди, визначення цілей і напрямку діяльності команди (для виконання якого завдання створено), штатного розпису та посадових окладів.

2. Спільна робота з елементами командної культури (місія, загальнокомандні цінності, слоган, норми поведінки в команді).

3. Розподіл статусно-рольових позицій та обов'язків.
4. Визначення пріоритетності завдань.
5. Складання плану заходів із виконання завдання командою.
6. Визначення необхідних ресурсів та робочого середовища, їх розподіл усередині команди.
7. Аналіз можливих ризиків.
8. Презентація готового рішення.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Лідерів команди потрібно:

- 1) визначити, розподілити та закріпити за кожним членом команди його завдання, функції, відповідальність, терміни виконання, вид подання результатів роботи (звіт, пропозиції, розрахунки тощо);
- 2) провести нараду з членами команди в процесі виконання завдання, виявити слабкі місця, конфліктні ситуації, ужити заходів з урегулювання цих проблем;
- 3) мотивувати членів команди на виконання завдання та розробити систему стимулювання за досягнутими результатами.

Вимоги до презентацій команд:

- чітке додержання часу, відведеного на презентацію;
- наявність оригінальної назви кожної презентації команди та складу її учасників на титульному аркуші;
- стислість, лаконічність і завершеність викладу інформації на слайдах, максимальна кількість для презентації результатів, розв'язання проблемних ситуацій за темами 8 – 10 слайдів, для презентації результатів ділової гри – 15 – 20 слайдів;
- наявність тез доповіді, основних результатів дослідження, підкріплених ілюстративним матеріалом (таблицями та рисунками з обов'язковим посиланням на джерела вихідної інформації), висновків;
- відсутність фактичних помилок, достовірність наведеної інформації;
- використання єдиного стилю оформлення слайдів, міжрядковий інтервал – 1,5; мінімальний шрифт – 18 пт);
- винесення переліку використаних джерел на останній слайд презентації.

Регламент проведення презентації:

- доповідь учасників мінігрупи – 7 хв;
- сесія запитань від викладача та інших здобувачів вищої освіти академічної групи – 5 хв;
- резюме одержаної інформації та підбиття підсумків.

План заходів кожної команди в межах відповідного варіанта слід оформити в табл. 14.

Таблица 14

**Оформлення плану заходів,
спрямованих на підвищення ефективності командної роботи**

№ з/п	Дія	Хто?	Із ким?	У який термін?
1				
2				
...				

Завдання для самостійної роботи до теми 8

Проведіть коротке наукове дослідження з вибраної вами тематики.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Вибір теми. Виберіть тему дослідження, яка вас цікавить і пов'язана з ОК «Менеджмент командної роботи».

Визначення мети та дослідницьких питань. Сформулюйте мету вашого дослідження та визначте дослідницькі питання, яке ви будете розв'язувати.

Вибір методів дослідження. Виберіть методи дослідження, які будуть найбільш відповідними для вашої теми.

Збирання й аналіз даних. Зберіть дані за допомогою вибраного методу, наприклад, проведіть анкетування серед здобувачів вищої освіти. Потім проаналізуйте зібрані дані та побудуйте відповідні графіки або таблиці.

Висновки та подання результатів. Зробіть висновки на основі аналізу даних і дайте відповіді на дослідницькі питання. Підготуйте презентацію або звіт, де подайте свої результати та рекомендації.

Обговорення та рефлексія. Обговоріть ваші результати з одногрупниками або викладачем. Розгляньте можливі обмеження дослідження та можливі напрями подальших досліджень.

Тема 9. Оцінювання ефективності командної роботи

Практичні завдання до теми 9

Завдання 1. Ефективність внеску управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації.

Визначте внесок управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнесорганізації, якщо коефіцієнт компетентності членів управлінської команди становить 0,5, а коефіцієнт ефективності управлінської команди дорівнює 0,8. При цьому ступінь впливу коефіцієнта компетентності дорівнює 0,1, а коефіцієнта ефективності управлінської команди – 0,2.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Внесок управлінської команди в загальну ефективність діяльності бізнес-організації доцільно розраховувати за формулою:

$$\text{Вупр. п.} = A_0 + A_{\text{к. комп.}} \times K_{\text{комп.}} + A_{\text{е. упр. пр.}} \times E_{\text{упр. пр.}}, \quad (1)$$

де Вупр. п. – персоніфікований показник внеску управлінського персоналу в кінцеву результативність промислового підприємства;

A_0 , $A_{\text{к. комп.}}$, $A_{\text{е. упр. пр.}}$ – ступінь впливу показників $K_{\text{комп.}}$, $E_{\text{упр. пр.}}$ на показник Вупр. п., відповідно;

$K_{\text{комп.}}$ – коефіцієнт компетентності;

$E_{\text{упр. пр.}}$ – коефіцієнт ефективності управлінської праці.

Завдання для самостійної роботи до теми 9

Компанія готується до запуску мобільного застосунку, що має відбутися через місяць. Проект перебуває на фінальній стадії, але потребує погоджених дій усіх членів команди. Для успішного завершення роботи необхідно:

1. Провести фінальне тестування застосунку.
2. Усунути знайдені баги.

3. Розробити рекламні матеріали для запуску.
4. Скласти інструкцію для користувачів.
5. Упровадити аналітичні інструменти для збирання даних після запуску.

Команда складається з:
керівника проєкту (Project Manager);
розробника;
тестувальника;
дизайнера;
копірайтера;
маркетолога.

У вас є чотири тижні на завершення проєкту. Через два тижні клієнт хоче отримати презентацію готовності. У команді є ризик утрати продуктивності через нечіткий розподіл обов'язків.

Методичні рекомендації до виконання завдання

1. Розподіліть правильно командні ролі між членами команди.
2. Розробіть план управління командною роботою, ураховуючи часові межі та обов'язки кожного члена команди.
3. Складіть розклад на чотири тижні, з акцентом на презентацію готовності через два тижні.
4. Розробіть стратегію розв'язання потенційних конфліктів і мотивації команди.
5. Забезпечте ефективну комунікацію між учасниками (інструменти, частота зустрічей).
6. Зазначте, як ви будете попереджувати ризики втрати продуктивності.
7. Додайте приклади інструментів для управління роботою.

Тема 10. Соціально-психологічний клімат у команді

Практичні завдання до теми 10

Завдання 1. Наведіть по п'ять власних аргументів щодо тез, наведених у табл. 15.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Опрацюйте теоретичний матеріал і заповніть табл. 15.

Таблиця 15

Сильні сторони жінок і чоловіків

№ з/п	Сильні сторони жінки як керівниці	Сильні сторони чоловіка як керівника
1		
2		
3		
4		
5		

Завдання 2. Проаналізуйте подані далі етапи оцінювання ефективності управлінської команди та подайте їх у формі структурно-логічної схеми «Алгоритм оцінювання ефективності управлінської команди».

Методичні рекомендації до виконання завдання

Рекомендовані етапи оцінювання ефективності управлінської команди:

- вибір реципієнтів аналізу;
- вибір способу аналізу, опрацювання та презентації даних;
- моніторинг ефективності процесу аналізу;
- опрацювання отриманих даних;
- підготовчий етап аналізу;
- вибір напрямів аналізу;
- формальний аналіз і спільне оцінювання;
- аналіз ефективності;
- розроблення плану та методики аналізу;
- удосконалення управлінської діяльності та діяльності бізнес-організації;
- вибір методів аналізу;
- вибір експертів-аналітиків;

- визначення мети аналізу та її погодження зі стратегічними цілями бізнес організації;
- розроблення стандартів проведення аналізу;
- вибір критеріїв та показників аналізу;
- вибір методів збирання інформації;
- ранжування.

Завдання для самостійної роботи до теми 10

Подивіться TedTalk Шеріл Сандберг, керівника адміністративної служби Facebook, «Чому серед лідерів так мало жінок?» за таким посиланням: https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders/transcript?language=uk.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Подумайте над такими запитаннями:

1. Із якими проблемами стикаються сучасні жінки на шляху до лідерства? Як можна подолати ці труднощі?
2. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі за останні 30 років? Чому, на Вашу думку, це відбувається?
3. Що потрібно робити, щоб збільшити кількість жінок на керівних посадах?

Порядок оцінювання

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання сформованих компетентностей. Заходи з оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за навчальною дисципліною:

поточний контроль, який здійснюють протягом семестру під час проведення лекційних, практичних (семінарських) занять. Його оцінюють сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен, – 35 балів);

підсумковий/семестровий контроль, який проводять у формі екзамену відповідно до графіка навчального процесу.

Під час навчання передбачено проведення одної поточної модульної контрольної роботи. За результатами поточного контролю здобувач вищої освіти може отримати максимально 15 балів.

Самостійну роботу здобувача вищої освіти з вивчення теоретичного матеріалу, виконання практичних завдань, підготовку до модульної контрольної роботи перевіряють під час аудиторних занять.

Рекомендована література

Основна

1. Воронкова В. Г. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. В. Мельник. – Львів : Магнолія, 2019. – 312 с.
2. Гудзь О. Є. Комунікаційний менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Гудзь, І. М. Маковецька. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. – 224 с.
3. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сум. держ. ун-т, 2020. – 175 с.
4. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубев. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 219 с.
5. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 150 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26376>.
6. Трейсі Б. Максимум успішності. Стратегії і навички для розкриття прихованого потенціалу / Б. Трейсі ; пер. з англ. О. Замойської. – Харків : Книжковий Клуб, 2020. – 336 с.
7. Управління персоналом в органах публічної влади [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін та ін. – Дніпро : ЛРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с. – Режим доступу : <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>.

Додаткова

8. Золенко А. С. Модель формування ефективної проектної команди [Електронний ресурс] / А. С. Золенко, О. В. Байов // Сучасні тренди підготовки фахівців з управління проектами та програмами : матер. II наук.-практ. конф., м. Луцьк, 5 квіт. 2019 р. / за ред. Н. В. Павліхи. – Луцьк, 2019. – С. 18–21. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21241>.

9. Лебединська О. С. Переваги та недоліки формування креативних команд на підприємстві [Електронний ресурс] / О. С. Лебединська // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.- практ. конф., 3–4 берез. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Харків : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 172–175. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23471>.

10. Полянський В. О. Моделювання продуктивності роботи проектної команди / В. О. Полянський // Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні [Електронний ресурс] : збірник матеріалів IV Міжнародної наук.-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів, 20–21 квітня 2023 р. : тези допов. – Київ: КНЕУ, 2023. – С. 158–160.

11. Тимбілдинг: як створити команду мрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>.

12. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – Режим доступу : <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>.

13. Ярмолук Л. І. Тимбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом / Л. І. Ярмолук, Д. І. Хлуп'янець, І. В. Яблонська // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 3 (20). – С. 152–156.

Інформаційні ресурси

14. Наукові конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://conferences.neasmo.org.ua>

15. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.

16. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=4294>.

17. Яблонська Х. Які навички варто розвивати, щоб бути успішними у майбутньому [Електронний ресурс] / Х. Яблонська // Happy Monday. – Режим доступу : <https://happymonday.ua/yaki-navychky-var-to-rozvyvaty>.

Зміст

Вступ.....	3
Тема 1. Сутність і відмінності понять «колектив», «група», «команда»....	6
Практичні завдання до теми 1.....	6
Завдання для самостійної роботи до теми 1.....	7
Тема 2. Сучасні підходи до командування.....	10
Практичні завдання до теми 2.....	10
Завдання для самостійної роботи до теми 2.....	14
Тема 3. Методичні підходи до формування команд	14
Практичні завдання до теми 3.....	14
Завдання для самостійної роботи до теми 3.....	16
Тема 4. Планування діяльності команди	16
Практичні завдання до теми 4.....	16
Завдання для самостійної роботи до теми 4.....	17
Тема 5. Розподіл ролей у команді	18
Практичні завдання до теми 5.....	18
Завдання для самостійної роботи до теми 5.....	19
Тема 6. Лідерство в команді.....	21
Практичні завдання до теми 6.....	21
Завдання для самостійної роботи до теми 6.....	22
Тема 7. Комунікації та середовище функціонування	23
Практичні завдання до теми 7.....	23
Завдання для самостійної роботи до теми 7.....	25
Тема 8. Командне ухвалення рішень.....	25
Практичні завдання до теми 8.....	25
Завдання для самостійної роботи до теми 8.....	27
Тема 9. Оцінювання ефективності командної роботи.....	28
Практичні завдання до теми 9.....	28
Завдання для самостійної роботи до теми 9.....	28
Тема 10. Соціально-психологічний клімат у команді	29
Практичні завдання до теми 10.....	29
Завдання для самостійної роботи до теми 10.....	31
Порядок оцінювання	31
Рекомендована література	32
Основна.....	32
Додаткова.....	32
Інформаційні ресурси	33

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань,
лабораторних і самостійних робіт
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Самойленко** Вікторія Вікторівна
Мартиненко Марина Вікторівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2025 р. Поз. № 66 ЕВ. Обсяг 35 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*