

ННІУЕБ



МАУП

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Затверджую:

Директор ННІУЕБ

*I.A. Семенець-Орлова*  
"03" *березня* 2024 р.



Схвалено на засіданні кафедри  
управління персоналом та економіки праці  
протокол № 1 від 30 серпня 2024 р.  
Завідувач кафедри *Г.А. Дмитренко*

## **СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### Управління командами

із загальноакадемічного каталогу вибіркових дисциплін  
(для першого, другого, третього рівнів вищої освіти)

Київ МАУП 2024

**Розробник (-и) си́лабусу навчальної дисципліни:**

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці

**Викладач:**

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна, доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці

Си́лабус розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці

Протокол № 1 від 30 серпня 2024 р.

Завідувач кафедри

  
(підпис)

Г.А. Дмитренко

Си́лабус перевірено

28.08.2024 р.

Заступник директора



Каліна І.І.

(підпис)

**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
 ННІ управління, економіки та бізнесу  
 Кафедра управління персоналом та економіки праці**

<b>Назва дисципліни</b>	Управління командами
<b>Викладач (-і)</b>	Згалат-Лозинська Любов Олександрівна
<b>Портфоліо викладача (-ів)</b>	<a href="https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-upravlinnya-personalom-ekonomiki-praci.html">https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-upravlinnya-personalom-ekonomiki-praci.html</a>
<b>Контактний тел.</b>	+38-(050)-983-8820
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:kafedrahmanagement@gmail.com">kafedrahmanagement@gmail.com</a>
<b>Сторінка дисципліни на сайті</b>	<a href="https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-upravlinnya-personalom-ekonomiki-praci/silabus3.html">https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-upravlinnya-personalom-ekonomiki-praci/silabus3.html</a>
<b>Консультації</b>	<i>вівторок, 2 години, 13.00–14.20, ауд.34</i>

**Коротка анотація до дисципліни.** Опанування дисципліни «Управління командами» сприяє розвитку ключових навичок ефективної командної роботи, лідерства та прийняття рішень у колективних умовах. Студенти вивчатимуть сучасні методи управління командами, стратегії мотивації та комунікації, а також засоби вирішення конфліктів. Особлива увага приділяється формуванню навичок планування, розподілу ролей та завдань, підтримки позитивного робочого клімату та підвищення продуктивності. Засвоєння дисципліни дозволяє вдосконалити управлінську поведінку і сприяє ефективному виконанню управлінських функцій у різних організаційних структурах, навчити здобувачів оцінювати та оптимізувати робочі процеси, вирішувати конфлікти і приймати зважені рішення в умовах командної роботи.

**Мета:** відповідно до вимог Закону України «Про вищу освіту» та положень «Програми забезпечення якості освіти у ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», сприяти розвитку системного світогляду та формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок з ефективного управління командами в різних організаційних середовищах, що включає розвиток лідерських якостей, вміння налагоджувати комунікації, мотивувати та координувати роботу групи для досягнення спільних цілей.

**Завдання:** сформувати у здобувача освіти знань про психологічні аспекти будови та функціонування команди, розуміння динаміки міжособистісних стосунків у групах та їх вплив на ефективність командної роботи; оволодіти навичками аналізу структури групи, включаючи структуру влади, рольові функції, комунікаційні процеси та механізми прийняття рішень у команді; набуті навичок практичного управління командою як цілісною системою і підсистемою організації, з акцентом на формування стратегії роботи, мотивування та підтримки продуктивного клімату в колективі; засвоєння методів наукового дослідження групових процесів, що дозволяють аналізувати поведінку команди, продуктивність і шляхи оптимізації її роботи; сформувати уявлення про особистість і соціальну ідентичність, а також розуміння законів функціонування соціальних спільнот, таких як малі та великі групи, для створення збалансованих і ефективних команд; розвинути здатності критично оцінювати та удосконалювати управлінські процеси в командах різного типу, з метою забезпечення їхньої максимальної

продуктивності та адаптивності до змін. По завершенню курсу здобувач освіти повинен бути здатним будувати ефективні команди, аналізувати їхню роботу та застосовувати відповідні управлінські методи для досягнення стратегічних цілей організації.

**3. Формат курсу:** очний (*offline*)

**4. Програмні результати навчання (інтегральні, фахові компетентності):**

Табл.1

Компетентність	Ступінь сформованості компетентності	Оцінювання
Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплектною і невизначеністю умов.	Повністю. Співвідноситься з метою курсу	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)
Здатність до застосування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)
Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)
Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)
Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)
Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	Частково. Разом з іншими освітніми компонентами освітньої програми	Поточне, рубіжне (модульний контроль), підсумкове (залік)

**5. Тривалість курсу.** 90 годин (3 кредити ЄКТС), з них: 36 години аудиторної роботи; 54 годин – самостійної роботи, залік – 2 години (проводиться на останньому семінарському занятті).

**6. Статус дисципліни:** *вибіркова*

**7. Пререквізити:** дисципліна «Управління командами» тісно пов'язана із проблематикою інших дисциплін, знання яких необхідно здобувачу освіти для вивчення курсу. Зокрема, простежується взаємозв'язок даної дисципліни з бакалаврськими курсами «Основи менеджменту», «Управління персоналом», «Філософія», «Управління виробничими конфліктами», «Психологія виробничих груп» та магістерськими курсами «Стратегічний менеджмент», «Глобальна економіка», «Інвестиційний менеджмент», а також із дисциплінами, які викладаються аспірантам «Класичні та сучасні теорії менеджменту», «Проблеми економіки та управління сучасними підприємствами», «Менеджмент міжнародних наукових проєктів», «Управління науковими проєктами».

**8. Технічне й програмне забезпечення/обладнання:** В освітньому процесі використовуються навчальні аудиторії, комп'ютерні лабораторії, конференц-зали, бібліотека. Вивчення окремих тем і виконання практичних завдань потребує доступу до інформації зі всесвітньої мережі Інтернет, який забезпечується безкоштовною мережею Wi-Fi.

**9. Політика курсу:** дисципліна «Управління командами» передбачає засвоєння та дотримання принципів академічної доброчесності, зокрема орієнтації на запобігання плагіату у будь-яких його проявах: всі роботи, доповіді та презентації мають бути оригінальними та авторськими, не переобтяженими цитатами, що мають супроводжуватися посиланнями на першоджерела. Завдання мають бути виконані вчасно, у встановлені терміни; відпрацювання пропущених занять можливе під час самостійної підготовки та консультацій викладача.

**10. Зміст дисципліни:** Курс складається з двох змістових модулів. Кожен модуль, у свою чергу, складається з лекційної та семінарської частин (див. навчально-методичну карту дисципліни в додатку):

- Змістовий модуль 1 «Теоретичні основи організації діяльності команди в сфері управління» (лекційні теми 1–4, семінарські теми 1–4);
- Змістовий модуль 2 «Методико-практичні аспекти формування команд» (лекційні теми 5–9, семінарські теми 5–9);

### **11. Форми і методи навчання.**

Основними видами навчальних аудиторних занять є **лекції, семінарські заняття, консультації.**

При викладанні *лекційного матеріалу* передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як проблемні лекції, лекції-візуалізації.

*Проблемна лекція* забезпечує безпосередній контакт викладача з аудиторією і дозволяє привернути увагу аспірантів до найбільш важливих проблематичних питань з відповідної теми, визначаючи у процесі діалогу особливості сприйняття навчального матеріалу та спонукаючи слухачів до критичного та самостійного мислення, до осмислення всіх наявних аргументів «за» та «проти», до формування та обґрунтування власної позиції.

*Лекція-візуалізація* включає візуальну форму подачі лекційного матеріалу за допомогою технічних засобів навчання. Читання такої лекції зводиться до розгорнутого або короткого коментування викладачем візуальних матеріалів, що переглядаються.

При проведенні *семінарських занять* передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як-от: робота у малих групах, рольові ігри, дискусія, публічні виступи, виступи з опонуванням, групові проекти та кейс-завдання.

Здобувачі опрацьовують інформацію та проводять наукові дослідження самостійно, у свій вільний час, в тому числі за допомогою всесвітньої мережі Інтернет і бібліотек (*див. рекомендовану літературу*), під час занять виконують усні та письмові завдання, виступають із доповідями та презентаціями, що можуть бути підготовленими як у групі, так і індивідуально, моделюють поведінку у конкретних ситуаціях, пов'язаних з проведенням наукових досліджень, апробацією та публікацією їх результатів, захистом дисертаційних робіт.

**12.** Оцінювання знань здійснюється відповідно до «Положення про оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти у ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (<https://drive.google.com/file/d/1ENRncPY-dU2qLke7awVKn1OdfG88Hg8D/view>).

### Система оцінювання навчальних досягнень

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	5	5
Відвідування семінарських занять	1	4	4	5	5
Відвідування практичних занять	-	-	-	-	-
Робота на семінарському занятті	5	4	20	5	25
Робота на практичному занятті	-	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	1	5	1	5
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25
Виконання ІНДЗ	-	-	-	-	-
Разом	-	-	58	-	65
Максимальна кількість балів:					123
123:100=1,23. Студент набрав X балів; Розрахунок: X:1,23 = загальна кількість балів.					-

#### 13. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання.

Під час вивчення курсу виконуються 2 самостійні роботи.

**Самостійна робота 1** (змістовий модуль 1). Доповідь на одну з тем: 1) фактори, що визначають ефективність роботи команд; 2) соціально-психологічні аспекти формування команд; 3) організаційно-управлінські чинники процесу командоутворення.

**Самостійна робота 2** (змістовий модуль 2). Підготувати презентацію одну з тем: 1) Використання соціометрії у дослідженні командних процесів; 2) Функції контролю/мотивації командної роботи; 3) Інструменти управління командними взаємовідносинами. Лідерська поведінка в команді/

##### Критерії оцінювання:

- відповідність вимогам щодо змісту та стилю оформлення – 1 бал;
- грамотність, змістовність – 4 бали.

Максимальний загальний результат: 5 балів.

#### 14. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання.

Модульний контроль здійснюється у вигляді тестування.

Студентами пропонуються тестові завдання у кількості 25 питань.

Види тестових завдань:

- 3 вибором однієї правильної відповіді з наведених варіантів;
- 3 вибором кількох правильних відповідей;
- На встановлення відповідності запропонованих наборів тверджень;
- Завдання відкритого типу, що передбачає розгорнуту відповідь.

Критерії оцінювання: виконання тестових завдань – максимум 25 балів.

#### 15. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання:

Залік.

Залік проводиться в усній формі: до завдання входять 3 теоретичних питання, за відповідь на які максимально можливо отримати 20 балів.

Перерахування у традиційну систему:

- 20 балів – здобувач надав правильні та повні відповіді на всі запитання: «зараховано», А, 100-90 балів;
- 15 балів – здобувач відповів на всі запитання, проте допустив певні неточності у визначеннях базових категорій, які не впливають на правильність відповіді в цілому: «зараховано», В/С, 89–75 балів;
- 10 балів – здобувач відповів недостатньо повно і конкретно на поставлені запитання, хоч і відобразив знання основного програмного матеріалу; ця оцінка також відповідає правильній відповіді на одне з двох поставлених питань: «зараховано», D/E, 74–60 балів;
- 0 балів – здобувач надав неправильні відповіді на поставлені запитання, виявив неналежний рівень знань теоретичного та нормативного матеріалу та неспроможність послідовно і правильно аргументувати свою відповідь, або взагалі не в змозі відповісти на поставлені запитання: «не зараховано», F–FX, 59–0.

**ЗАГАЛЬНА ПІДСУМКОВА ОЦІНКА (в балах)** = результати поточної роботи + результати заліку.

#### **16. Орієнтовний перелік питань для семестрового комплексного контролю.**

1. Сутність понять командоутворення, команда і група: подібності та відмінності.
2. Основні ознаки команди та групи. Основні функції команди.
3. Теорія груп. Поняття малої групи, колективу, команди. Відмінність команди від групи людей.
4. Сутнісні характеристики команд. Індивід і група як суб'єкти управління.
5. Психологічний клімат колективу і командні субкультури: кліка, комбінат, гурток, команда.
6. Характерні ознаки, які використовуються для класифікації команд: зміст діяльності, рівень розвитку, тип субкультури.
7. Управлінська команда як практичний інструмент вирішення діалектичної суперечності між функціями керівництва і лідерства в сучасній організації.
8. Типологія ролей в команді. Особистісні особливості, що впливають на роботу в команді.
9. Поняття неформальних груп (організацій). Класифікація і характеристики неформальних груп.
10. Етапи формування команди. Життєвий цикл команд. Вплив ролі на поведінкову модель в команді.
11. Рівномірний розподіл ролей і наслідки його порушення. Типологія етапів формування команди.
12. Розподіл ролей в команді для забезпечення ефективного виконання завдань
13. Організаційні та психологічні чинники, що визначають процес і рівень командоутворення
14. Соціометрія як практичний інструментарій для вивчення міжособових стосунків в малих групах.
15. Визначення малої групи. Діалектична взаємодія особистості і групи. Групова динаміка як рушійна сила групового розвитку.
16. Стадії життєвого циклу групи. Рівень групового розвитку.
17. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
18. Комунікація лідера з групою, її структура, правила.
19. Поняття неформальних груп. Класифікація і характеристики неформальних груп.
20. Соціально-психологічні особливості колективу: соціометрія, психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації.

### 17. Шкала відповідності оцінок

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
68-74	<b>D</b>	задовільно	
60-67	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 18. Рекомендовані джерела (література):

#### Основна (базова):

1. Ануфрієва Н. М. Соціальна психологія: Навч. метод. комплекс / Н. М. Ануфрієва, Т. М. Зелінська, О. Л. Туриніна. Київ: МАУП, 2006. 196 с.
2. Батюк Б., Гірняк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
3. Єременко Л. В. Конфліктологія: навчальний посібник / Л. В. Єременко. – Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. 219 с. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/shn/wp-content/uploads/sites/59/konfliktolohija-.pdf>. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
4. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
5. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
6. Охременко О. Р. Соціальна психологія: навч. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2012. 312 с.
7. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія / Підручник. - Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
8. Конфліктологія і психологія управління: Навч. посібник / Р.А.Калениченко; А.С.Коханець. – К.: КНУБА, 2021. 167 с.
9. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. – Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
10. Калениченко Р. А., Харіна О.Є., Доценко К.М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: Навч. посібник – Ірпінь.: Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України., 2016. 308 с.
11. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
12. Якименко І., Штефан Є., Лук'янихін В. Управління науковими проектами [Електронний ресурс]: навчальний посібник. – К.: НУХТ, 2022. – 139 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90462>
13. Gurjar N.A. Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
14. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. Auerbach Publications, 2016. 298 p.



**Додаткова:**

15. Дмитренко Г.А., Системне управління: унікальний людиноцентричний вектор підвищення ефективності державно-управлінського механізму в Україні: наукове видання - К.: ДКС-Центр, 2019.-146с.
16. Кравчук О.І. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>
17. Лебедєва І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
18. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>
19. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1. С. 94-98.
20. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник. 2-ге вид., виправл. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.
21. Bradford D., Cohen A. Managing for Excellence - NY: John Wiley & Sons, 2002.
22. Dyer W. Team Building - Reading, Mass.: Harvard University Press, 1972.
23. Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams - Boston: Harvard Business School Press, 1998.

**Електронні ресурси:**

24. HR-Ліга. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>
25. Шість стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером. URL: [https://www.eduget.com/news/6\\_stiliv\\_upravlinnya\\_personalom\\_yak\\_stati\\_efektivni\\_m\\_menedzherom-2547](https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivni_m_menedzherom-2547).

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА КАРТА ДИСЦИПЛІНИ «Управління командами»**

**Разом: 90 год., з них лекції – 18 год., семінарські заняття – 18 год., самостійна робота – 54год.**

Кількість балів	<b>123 бала</b>								
Модулі	Змістовий модуль I				Змістовий модуль II				
Назва модуля	Теоретичні основи організації діяльності команди в сфері управління				Методико-практичні аспекти формування команд				
Лекції	1 (1 бал)	2 (1 бал)	3 (1 бал)	4 (1 бал)	5 (1 бал)	6 (1 бал)	7 (1 бал)	8 (1 бал)	9 (1 бал)
Теми лекцій	Сутність та типи команд, чинники їх формування	Закономірності і організаційно-управлінські чинники процесу командоутворення	Фактори, що визначають ефективність роботи команд.	Соціально-психологічні аспекти формування команд. Розподіл ролей в команді	Використання соціометрії у дослідженні командних процесів	Ефективні комунікації в команді	Управління конфліктами в команді	Функції контролю і мотивації командної роботи	Інструменти управління командними взаємовідносинами. Лідерська поведінка в команді.
Семінарські і практичні заняття	1 (1+5 балів)	2 (1+5 балів)	3 (1+5 балів)	4 (1+5 балів)	5 (1+5 балів)	6 (1+5 балів)	7 (1+5 балів)	8 (1+5 балів)	9 (1+5 балів)
Теми семінарських занять	Сутність та типи команд, чинники їх формування	Закономірності і організаційно-управлінські чинники процесу командоутворення	Фактори, що визначають ефективність роботи команд.	Соціально-психологічні аспекти формування команд. Розподіл ролей в команді	Використання соціометрії у дослідженні командних процесів	Ефективні комунікації в команді	Управління конфліктами в команді	Функції контролю і мотивації командної роботи	Інструменти управління командними взаємовідносинами. Лідерська поведінка в команді.
Самостійна робота	1 (5 балів)				2 (5 балів)				
Поточний контроль	модульна контрольна робота №1 (25 балів)				модульна контрольна робота №2 (25 балів)				
Підсумковий контроль	Розрахунковий коефіцієнт: 1,23								