ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

МАУП

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

Спеціальність:	**D4 Публічне управління та адміністрування**
Освітній рівень:	**другий (магістерський) рівень**
Освітня програма:	**Публічне управління та адміністрування**

МАУП 2026

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	**Управління командами**
Шифр та назва спеціальності	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити ЄКТС / 90 год. Лекції: 14 год. Семінарські заняття: 16 год. Самостійна робота здобувачів: 60 год.
Терміни вивчення дисципліни	
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-publichnogo-administruvannya/katalog-zagalnoakademichnih-disciplin.html

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна	
Науковий ступінь	доктор економічних наук
Вчене звання	професор
Посада	професор кафедри людського капіталу та лідерства
Дисципліни, які викладає НПП	Технологія управління персоналом, Інтелектуальний бізнес, Управління трудовим потенціалом
Напрями наукових досліджень	
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006838600 https://scholar.google.com/citations?hl=uk&user=GHXXLLsAAAAJ https://orcid.org/0000-0002-2063-5738
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	kafedrahrmanagement@gmail.com
Контактний тел.	+38 (050) 983-88-20
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://maup.com.ua/ua/pro-akademiyu/instituti/institut-ekonomiki/kafedra-ekonomiki-biznesu/sklad/zgalat-lozinska.html

Анотація курсу. Дисципліна «Управління командами» формує системне розуміння організації спільної діяльності, розвитку команд, управлінського лідерства та забезпечення результативної взаємодії в організаціях. Розглядаються командні ролі, групова динаміка, мотивація, психологічна безпека, довіра, конфлікти, зворотний зв'язок, гібридна й дистанційна робота. Окрему увагу приділено управлінню командами в умовах змін, цифровій співпраці, етичному використанню штучного інтелекту, профілактиці професійного вигорання та оцінюванню командної ефективності.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є закономірності, принципи, підходи, методи та інструменти формування, розвитку, координації, мотивації й оцінювання команд у сучасних організаціях.

Метою курсу є сформувати у здобувачів вищої освіти знання та практичні компетентності щодо проєктування командної взаємодії, ефективного лідерства, ухвалення спільних рішень, управління конфліктами й змінами та забезпечення досягнення цілей команди в умовах невизначеності.

Завдання навчальної дисципліни:

– опанувати понятійний апарат командного менеджменту, відмінності між робочою групою та командою, моделі командної динаміки;
– навчитися формувати команду з урахуванням цілей, компетентностей, ролей, взаємозалежності завдань та етапів розвитку;
– розвинути навички лідерства, делегування повноважень, фасилітації командної роботи й ухвалення колегіальних рішень;
– засвоїти принципи психологічної безпеки, довіри, інклюзивної взаємодії та етичної поведінки керівника;
– удосконалити вміння організовувати командні комунікації, надавати зворотний зв'язок і проводити складні розмови;
– оволодіти інструментами попередження, діагностики й конструктивного врегулювання міжособистісних конфліктів;
– дослідити сучасні підходи до мотивації, залученості, розвитку компетентностей та запобігання професійному вигоранню;
– навчитися організовувати роботу дистанційних, гібридних та міжфункціональних команд із дотриманням принципів інклюзії;
– сформувати навички застосування цифрових засобів співпраці та відповідального використання генеративного ШІ в команді;
– опанувати методи управління командою в умовах змін, ризиків, криз і невизначеності, зокрема гнучкі підходи до роботи;
– навчитися оцінювати результативність команди за узгодженими показниками, аналізувати командні процеси та проєктувати поліпшення.

Пререквізити навчальної дисципліни. Базові знання з менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки, психології та ділових комунікацій; навички аналізу ситуацій, командної співпраці й цифрової грамотності.

Постреквізити навчальної дисципліни. Набуті результати використовуються під час вивчення стратегічного й проєктного менеджменту, управління змінами, лідерства та організаційного розвитку, проходження практики й підготовки кваліфікаційної роботи.

Дисципліна є загальноакадемічною вибірковою компонентою. Наведені нижче компетентності та результати навчання визначені для цієї дисципліни; їх співвіднесення з

кодами конкретної освітньої програми здійснюється закладом освіти під час включення дисципліни до відповідного навчального плану.

Програмні компетентності

Інтегральна компетентність (ІК)	**Спеціальні (фахові) компетентності (СК)**
ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. **Загальні компетентності (ЗК)** ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій. ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту. СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту. СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми. СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість. СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Результати навчання

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

У результаті вивчення дисципліни здобувач зможе:

– визначати цілі команди, її склад, рольову структуру, правила взаємодії та відповідальність учасників;

– застосовувати інструменти лідерства, мотивування, фасилітації, делегування та конструктивного зворотного зв'язку;

– діагностувати проблеми довіри, психологічної безпеки, комунікації й конфліктів та пропонувати обґрунтовані рішення;

– організовувати співпрацю в гібридних і цифрових командах, управляти змінами та застосовувати ШІ з урахуванням ризиків;

– створювати план розвитку команди, обирати показники її ефективності та оцінювати результати вдосконалення.

Зміст навчальної дисципліни (денна форма навчання)

№	Назва теми	К-сть годин, з них:			
		Лекції	Практичні та семінарські заняття	Самостійна робота	Методи навчання/методи оцінювання
Змістовий модуль 1. Формування й розвиток високоефективних команд					Методи навчання: проблемні лекції, аналіз кейсів, фасилітація, рольові ігри, командні симуляції, цифрова співпраця. Методи оцінювання: дискусії, семінарські завдання, самостійні роботи, захист мініпроєкту, модульний контроль, залік.
Тема 1.	Сутність, типи й життєвий цикл команд: групова динаміка та спільні цілі	2	2	8	
Тема 2.	Командоутворення: склад, компетентності, ролі, інклюзія та відповідальність	2	2	7	
Тема 3.	Лідерство в команді, довіра та психологічна безпека	2	2	8	
Тема 4.	Командні комунікації, емоційний інтелект і конструктивне вирішення конфліктів	2	2	7	
Змістовий модуль 2. Сучасні інструменти командного менеджменту					
Тема 5.	Мотивація, залученість, зворотний зв’язок і профілактика професійного вигорання	2	2	8	
Тема 6.	Дистанційні та гібридні команди: цифрова співпраця й відповідальне використання ШІ	2	2	7	
Тема 7.	Гнучкі (Agile) команди, ухвалення рішень і управління змінами в умовах невизначеності	2	2	8	
Тема 8.	Діагностика командних процесів, KPI/OKR та проєктування розвитку команди	0	2	7	
Модульна контрольна робота					
Всього:		14	16	60	
Форма підсумкового контролю: залік					

Зміст самостійної роботи здобувача освіти з навчальної дисципліни «Управління командами» включає аналіз наукових публікацій і професійних рекомендацій; діагностику командної взаємодії на прикладах; розроблення командного статуту, матриці ролей і відповідальності, протоколу зворотного зв’язку; розв’язання кейсів щодо конфліктів, мотивації, гібридної співпраці, професійного вигорання та змін; підготовку плану командної комунікації, показників ефективності (KPI/OKR), заходів розвитку команди та короткої презентації з їх обґрунтуванням. Обсяг самостійної роботи — 60 годин.

Зміст самостійної роботи здобувача освіти визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними рекомендаціями та завданнями викладача; результати оформлюються як аналітичні записки, матриці, презентації, кейс-рішення або командний проєкт.

Технічне обладнання та/або програмне забезпечення. Для навчання використовуються аудиторії, мультимедійні засоби, бібліотека, доступ до інтернету, система дистанційного навчання МАУП та цифрові платформи спільної роботи. За потреби застосовуються електронні дошки, менеджери завдань, засоби відеозв'язку й опитувальники. Оброблення персональних даних та використання генеративного ШІ здійснюються відповідально й у межах установлених правил.

Форми і методи контролю.

Контроль результатів навчання передбачає поточне оцінювання на семінарських заняттях, перевірку самостійної роботи, модульний контроль та підсумкове семестрове оцінювання у формі заліку. Пріоритет надається здатності застосовувати знання до реальних управлінських ситуацій.

Форми участі здобувачів освіти, що підлягають поточному контролю:

– аналітичний виступ або аргументована участь у тематичній дискусії;
– обговорення командних кейсів і результатів емпіричних досліджень;
– виконання ситуаційних завдань із формування команди та розподілу ролей;
– участь у рольових іграх, фасилітації й групових симуляціях;
– підготовка протоколів командних зустрічей та зворотного зв'язку;
– діагностика командних процесів і побудова карти ризиків;
– моделювання врегулювання конфліктів і антикризових управлінських рішень;
– підготовка письмових кейс-рішень, матриці відповідальності та плану розвитку команди;
– обґрунтування інструментів дистанційної співпраці, цифрової етики й KPI/OKR;
– самостійне опрацювання рекомендованих матеріалів і підготовка до контролю.

Методи поточного контролю: усне опитування, дискусії, експертне оцінювання кейсів, рольові та командні вправи, тестування, захист мініпроєктів, аналітичні записки й презентації.

Система оцінювання та вимоги

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

	Т1	**Т2**	**Т3**	**Т4**	**Т5**	**Т6**	**Т7**	**Т8**	**Модульна контрольна**	**Залік**	**Разом**
Семінарські заняття	2	3	3	3	3	2	2	2	20	30	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4	3	3			

Під час оцінювання враховують точність використання термінології, обґрунтованість командних рішень, здатність працювати з достовірними джерелами, етичність взаємодії, вимірюваність результатів та якість командної презентації.

Критерії та порядок оцінювання результатів навчання встановлюються чинними локальними нормативними документами ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Модульний контроль. Письмова модульна робота охоплює теоретичні питання та аналіз управлінського кейсу: визначення проблеми командної взаємодії, альтернатив втручання, ризиків і очікуваних результатів.

Критерії оцінювання модульного контролю:

– високий рівень (90–100 % максимальної оцінки) — повне, аргументоване та практично придатне виконання завдань;
– достатній рівень (75–89 %) — правильне рішення з окремими несуттєвими недоліками;
– середній рівень (60–74 %) — базове виконання із частково обґрунтованими рішеннями;
– низький рівень (менше 60 %) — суттєві помилки, неповне або відсутнє обґрунтування.

Підсумкове семестрове оцінювання проводиться у формі заліку. Залікове завдання передбачає захист індивідуального або групового проєкту з організації роботи команди та відповідь на запитання щодо змісту дисципліни.

До заліку допускається здобувач освіти, який виконав передбачені програмою обов'язкові види навчальної роботи. Оцінюють зв'язок між діагностикою командної проблеми, запропонованими заходами, ресурсами, ризиками та показниками результативності.

Підсумкова оцінка формується за 100-бальною шкалою: семінарські заняття — до 20 балів; самостійна робота — до 30 балів; модульна контрольна робота — до 20 балів; залік — до 30 балів. «Зараховано» — від 60 балів за умов виконання обов'язкових завдань.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. За рішенням кафедри можуть враховуватися результати фахових конкурсів, конференцій, сертифікаційних програм, проєктів командного лідерства та наукових публікацій понад обсяг обов'язкових завдань.

Рівень виконання	**Кількість балів**	**Критерії**
Високий	27–30	Глибока діагностика командних проблем; логічний план розвитку, обґрунтовані заходи та KPI/OKR; етичність та впевнений захист.
Достатній	23–26	Коректне розуміння проблем; заходи та критерії оцінювання обґрунтовані, наявні поодинокі недоліки.
Середній	18–22	Базовий аналіз команди; план заходів неповний, показники результату недостатньо конкретизовані.
Низький	0–17	Завдання не виконане або містить істотні помилки; відсутня діагностика, придатний план чи його обґрунтування.

Заохочувальні бали не входять до базової 100-бальної шкали та не замінюють результати обов'язкових видів навчальної роботи. Порядок їх нарахування визначається локальними документами Академії.

За самостійну роботу можна отримати до 30 балів. Розподіл: Т1–Т6 — по 4 бали, Т7–Т8 — по 3 бали. Ураховуються змістовність, аргументованість, практична придатність, самостійність і коректність посилань.

Оцінка самостійної роботи

Критерії: обґрунтованість діагностики команди, придатність запропонованих інструментів, реалістичність плану розвитку, робота з достовірними джерелами, самостійність і своєчасність.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	**Відмінно**	**Добре**	**Задовільно**	**Незадовільно**
4	4	3	2	0
Критерії: самостійність, точність аналізу, аргументація управлінських рішень, коректність джерел та своєчасність.				

Форми оцінювання включають роботу на семінарах, кейс-аналіз, командні симуляції, матриці ролей, план розвитку й оцінювання команди, захист мініпроєкту, модульний контроль та залікове завдання.

Для оцінювання результатів навчання протягом семестру застосовується 100-бальна шкала та шкала ECTS.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	Оцінка за національною шкалою для заліку
90–100	A	відмінно	зараховано
82–89	B	добре	зараховано
75–81	C	добре	зараховано
68–74	D	задовільно	зараховано
60–67	E	задовільно	зараховано
35–59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0–34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу.

Для успішного засвоєння курсу «Управління командами» здобувач освіти має:

– регулярно відвідувати лекційні та семінарські заняття;
– систематично й активно працювати під час командних вправ та дискусій;
– своєчасно відпрацьовувати пропуски або незадовільні результати;
– якісно та в установлені строки виконувати індивідуальні й групові завдання;
– опрацьовувати рекомендовану наукову і навчальну літературу;
– брати відповідальність за власний внесок у командні результати;
– дотримуватися професійної етики, принципів інклюзії та правил використання цифрових інструментів і ШІ.

Курс ґрунтується на принципах академічної доброчесності. Запозичені дані, результати досліджень та візуальні матеріали мають містити належні посилання. Генеративний ШІ може застосовуватися для допоміжного аналізу й підготовки матеріалів за умови перевірки достовірності, прозорого зазначення суттєвого використання та особистої відповідальності за результат. Забороняються плагіат, фабрикація, фальсифікація та розголошення конфіденційних даних.

Оцінювання ґрунтується на якості обґрунтування командних рішень, ефективності комунікації, вмінні аналізувати проблеми та проєктувати реалістичні заходи розвитку команди.

Рекомендовані джерела інформації.

Нормативно-правові акти

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

Основна література

3. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту : практикум : навч. посіб. Київ : Либідь, 2007. 524 с

4. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Психологія управління : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 716 с. ISBN 978-617-511-446-9. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9702

5. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління : навч. посіб. / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8591

6. Научитель О. Д., Кузьмінова С. В. Психологія управління : навч.-практ. посіб. Харків : ХАІ, 2025. 63 с. ISBN 978-966-662-647-3. URL: https://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

7. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Психологія управління та кадровий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Черкаси : ЧІПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. 317 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/24762

8. Психологія управління : навч. посіб. / уклад. Н. В. Гуртовенко. Київ : Ямчинський О. В., 2023. 155 с. ISBN 978-617-8282-34-9. URL: https://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

9. Яковицька Л. С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : НАУ, 2021. 170, [1] с. ISBN 978-966-932-165-7. URL: https://search.nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe

10. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління : навч. посіб. Київ : Компринт, 2021. 167 с. ISBN 978-617-8007-43-0. URL: https://ir.dpu.edu.ua/items/f5a56788-311c-42b8-9cfd-c3d9e3938b0e

11. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. ISBN 978-617-511-405-6. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174

12. Головач Н. В. Удосконалення системи управління людським капіталом ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації та гнучкої організації праці. Review of Transport Economics and Management. 2026. № 15(31). С. 319–327. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2026/357042

13. CIPD. High-performing teams: An evidence review. 2023. URL: https://www.cipd.org/uk/knowledge/evidence-reviews/high-performing-teams/

Додаткова література

14. Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О. Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті : науково-публіцистичне видання / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : ДКС-центр, 2021. 257 с.

15. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В., Леонтенко О. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

16. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 323 с.

17. Нагаєв В. М., Кондратюк Н. В. Управління персоналом : практикум. Харків : «Стильна типографія», 2018. 220 с.

18. Google re:Work. Understand team effectiveness : a research-based guide. URL: https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness

19. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html

20. World Health Organization, International Labour Organization. Mental Health at Work: Policy Brief. Geneva : WHO, 2022. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944

21. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p. ISBN 978-1-119-47724-2

Інформаційні інтернет-ресурси

22. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) : офіційний вебсайт. URL: https://www.cipd.org/

23. Google re:Work : практичні рекомендації щодо командної ефективності. URL: https://rework.withgoogle.com/

24. Scrum Guides : офіційні матеріали з фреймворку Scrum. URL: https://scrumguides.org/