

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки
та управління

_____ Андрій КОЦУР

« 30 » 08 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи

_____ Віктор ОСТРОВЕРХОВ

_____ 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор навчально-наукового інституту
новітніх освітніх технологій

_____ Святослав ПИТЕЛЬ

« 30 » 08 2024 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»**

ступінь вищої освіти – бакалавр
галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 – «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практ. (год)	ІРС (год)	Тренінг (год.)	СРС (год)	Разом (год)	Екзамен (семестр)
Денна	3	6	30	30	4	8	48	120	6
Засчна	3	6	8	4	-	-	108	120	6

30.08.2024
[Signature]

Тернопіль – 2024

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань - 07 "Управління та адміністрування", спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми "Менеджмент", затвердженої Вченою радою ЗУНУ, протокол №9 від 15.06.2022 р.

Робочу програму склали:

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ;
канд. геогр. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Зоряна ПУШКАР.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2024р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

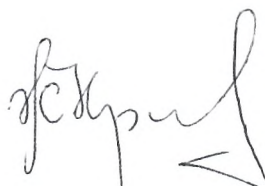
Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 Менеджмент,
протокол № 2 від 30.08.2024р.

Голова групи забезпечення спеціальності
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПІ,
к. е. н., доцент



Жанна КРИСЬКО

1. СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

1.1.Опис дисципліни «Управління командами»

Дисципліна «Управління командами»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 4	Галузь знань – 07 Управління та адміністрування	Статус дисципліни: обов'язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів – 5	Спеціальність – 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна – 3</i> <i>Заочна - 3</i> Семестр: <i>Денна – 6</i> <i>Заочна – 6</i>
Кількість змістових модулів – 2	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30 год.</i> <i>ЗФН – 4 год.</i>
Загальна кількість годин - 120		Самостійна робота: <i>Денна – 48 год.</i> <i>Заочна – 108 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 4год.</i> <i>Тренінг – 8 год.</i>
Тижневих годин – 8, з них аудиторних – 4		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Управління командами»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Управління командами» є формування у майбутніх управлінців сучасного мислення та системи спеціальних знань у сфері управління командою, розуміння основ формування команди та важеля управління нею, набуття умінь планувати роботу команди та оцінювати ефективність командної роботи, приймати адекватні управлінські рішення.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

Завданням вивчення дисципліни «Управління командами» є теоретична підготовка студентів із питань:

- сутності основних понять і категорій управління командами;

- формування команди;
- форм організації спільної діяльності в команді;
- мотивації та стимулювання праці в команді;
- оцінювання результатів (ефективності) командної роботи;
- планування діяльності команди;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- організаційної поведінки керівника команди;
- комунікативних засад управління командами;
- ефективності команд.

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни «Управління командами».

У процесі викладання навчальної дисципліни «Управління командами» основна увага приділяється оволодінню студентами спеціальними компетентностями, а саме:

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

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

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: «Психологія професійної діяльності», «Менеджмент», «Тайм-менеджмент», «Лідерство в управлінні».

2.5. Результати навчання:

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

3. Програма навчальної дисципліни «Управління командами»

Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд

Тема 1. Особливості створення команди.

Місце та роль командної форми організації діяльності людей в системі управління персоналом. Поняття, ознаки та психологічні фактори командоутворення.

Визначення групи та команди, основні елементи груп і команд та їхня характеристика. Типи малих груп і команд, відмінності малих груп і команд. Синергетика та самоорганізація як нове теоретичне бачення процесів формування командної діяльності.

Тема 2. Формування груп і команд в організаціях

Етапи процесу формування команди, роль та форми роботи керівника в кожному з них. Визначення цілей, завдань та напрямків діяльності команд. Вимоги до компетентності учасників команд, методика відбору кадрів в команди, ролі учасників команд.

Підходи до формування команди. Характеристика стадій життєвого циклу команди. Підбір складу команди. Розподіл ролей та визначення індивідуальної поведінки. Регламентація діяльності команди, формування норм/правил колективної роботи.

Тема 3. Форми організації спільної діяльності в командах

Організаційні позиції та організаційна структура команди, формальне та неформальне лідерство. Порядок роботи команди, методи активізації роботи в команді.

Процедури пошуку узгоджених рішень, критерії вибору методів прийняття групових(командних) рішень.

Тема 4. Планування діяльності команди

Вибір тем, проектів або проблем, над якими буде працювати команда, метод пріоритезації, процес і результати планування (плани, графіки, програми, бюджет).

Процедурата програма діяльності команди, правила формулювання цілей та завдань перед учасниками команди.

Тема 5. Організація та управління віртуальними командами

Особливості формування віртуальних команд. Робочий простір. Роль менеджера, управлінця у нових реаліях. Зворотний зв'язок з командою. Мотивація членів віртуальної команди. Розмір команди. Цикл життя команди, або 4 стадії розвитку колективу в моделі Брюса Такмана. Комунікація всередині команди. Постановка цілей. Зустрічі 1:1 для розвитку членів команди.

Методи Рокфеллера для управління командами офісних працівників і людей, які працюють віддалено. Унікальні знання та вміння віддалених працівників.

Зворотний зв'язок з працівниками за допомогою платформи спільного користування інформацією. Блог для внутрішнього користування на підприємстві. Корпоративні месенджери для інформування співробітників про новини, заходи та події. Інвестування в розвиток корпоративної культури компанії.

Тема 6. Організація роботи проектних команд

Основні поняття і характеристики проектної команди. Принципи створення проектної команди. Організаційні аспекти формування команди проекту. Підходи до формування проектної команди. Основні типи розподілу функцій у проектній команді.

Тема 7. Мотивація та стимулювання праці в команді

Теорії мотивації, змістовні та процесуальні теорії мотивації, потреби команди. Структура мотиву праці. Система стимулювання праці в команді. Роль керівника в мотивації і стимулюванні. Особливості мотивації, віртуальних, проектних команд.

Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи

Тема 8. Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.

Особливості організаційної культури команди. Проблема групової згуртованості. Типові напруги в команді та організаційні причини їхнього прояву, умови стабільності соціальної системи команди.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді. Способи врегулювання конфліктів у команді. Теорія проведення переговорів.

Завдання керівника щодо створення стабільності соціальної системи команди.

Тема 9. Особливості управління персоналом команди

Основні принципи управління персоналом команди. Вимоги до менеджера по персоналу у команді. Аналіз команди, як специфічного людського ресурсу. Стратегія формування команди. Специфіка кадрового планування команди. Аналіз залучення, відбору і оцінки персоналу команди. Навчання і розвиток персоналу.

Цілі, методи та принципи управління командою при різних моделях поведінки керівника, роль керівника команди, стилі керівництва, практичні рекомендації щодо раціоналізації управління Г. Форда, Герцберга та У. Оучі. Ситуаційні моделі управління (Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсіта Бланшара, Врума та Йетон).

Підбір оптимальної моделі поведінки керівника групи та команди залежно від ситуації, умови переходу керівника до демократичних та партисипативних моделей поведінки, управлінська сітка Блейка-Моутона.

Тема 10. Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди

Теоретичні підходи до вивчення особистості керівника команди. Особисті характеристики керівника, як фактор сприйняття його підлеглих. Механізми впливу керівника команди. Якості керівника, як успішного лідера.

Навчання керівників груп і команд (спеціалістів з групової діяльності), мотивація співучасті, співробітництва, взаємодопомоги та стимулювання діяльності команди, механізм залучення членів групи до процесу планування, приклади колективної та командної роботи у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

Тема 11. Комунікативні засади управління командами

Суть комунікативної функції керівництва, комунікативна компетентність керівника. Складові комунікативного потенціалу. Стратегія поведінки і тактика спілкування в команді.

Основи ділових взаємин керівника та учасників команди.

Тема 12. Формування управлінських команд

Поняття, суть і принципи управлінської команди. Чинники формування управлінської команди. Зони довіри в команді.

Визначення норми керованості командою, оцінка кандидатів в управлінську команду. Основні особистісно- психологічні якості кандидатів в управлінську команду.

Тема 13. Стабільність управлінської команди

Критерії діяльності ефективних команд. Причини розпаду управлінської команди, вплив конфліктів і конкурентної боротьби на розпад команди. Кадрова безпека персоналу.

Роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

Тема 14. Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи

Критерії результативності команди як організаційної системи, взаємозв'язок між критеріями результативності, процес управління результативністю, стратегія в області управління результативністю, методика оцінювання результативності.

4. Структура залікового кредиту дисципліни «Управління командами» Денна форма навчання

		Кількість годин				Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>							
1.	Особливості створення команди.	2	2	2	4	3	Тести, опитування завдання, кейси
2.	Формування груп і команд в організаціях	2	2			4	
3.	Форми організації спільної діяльності в командах	2	2			3	
4.	Планування діяльності команди	2	2			4	
5.	Організація та управління віддаленими командами	4	4			3	
6.	Організація роботи проектних команд	2	2			4	
7.	Мотивація та стимулювання праці в команді	2	2			4	
<i>Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи</i>							
8.	Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді	2	2	2	4	4	Тести, завдання, кейси, презентації, письмова робота екзамен
9.	Особливості управління персоналом команди	2	2			3	
10.	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди	2	2			3	
11.	Комунікативні засади управління командами	2	2			4	
12.	Формування управлінських команд	2	2			3	
13.	Стабільність управлінської команди	2	2			3	
14.	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи	2	2			3	
	Всього	30	30	4	8	48	

Заочна форма навчання

		Кількість годин		Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичн і заняття		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>					
1	Особливості створення команди.	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси
2	Формування груп і команд в організаціях			10	
3	Форми організації спільної діяльності в командах			5	
4.	Планування діяльності команди			10	
5.	Організація та управління віддаленими командами	2	10		
6.	Організація роботи проектних команд		9		
7.	Мотивація та стимулювання праці в команді		5		
<i>Змістовий модуль 2. Планування діяльності та оцінка ефективності командної роботи</i>					
8.	Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси, презентації, письмова робота, екзамен
9.	Особливості управління персоналом команди			5	
10.	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди			5	
11.	Комунікативні засади управління командами	2		10	
12.	Формування управлінських команд			5	
13.	Стабільність управлінської команди			9	
14.	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи			5	
	Всього	8	4	108	

5 Тематика практичних занять

Практичне заняття № 1

Тема: Особливості створення команди в організації

Мета: з'ясувати особливості створення команд в організації, сутність групи та команди, визначити основні відмінності між ними, ознайомитися з правилами і принципами створення команди, основними типами і моделями команд

Питання для обговорення

1. Місце та роль командної форми організації діяльності людей в системі управління персоналом.
 2. Порівняльна характеристика групи та команди, основні елементи груп і команд.
 3. Правила і принципи створення команди.
 4. Типи команд.
- Вирішення кейсів, управлінських ситуацій та завдань.

Практичне заняття № 2

Тема: Формування груп і команд в організаціях

Мета: ознайомитись з етапами формування команди, вміти визначати мету і завдання діяльності команди, формувати правила колективної поведінки, розподіляти ролі в команді

Питання для обговорення

1. Етапи процесу формування команди
 2. Визначення цілей та завдань діяльності груп та команд.
 3. Вимоги до компетентності учасників команд.
 4. Ролі учасників команд.
 5. Регламентація діяльності команди, формування норм і правил колективної роботи
 6. Основи управління командою. Теорії лідерства.
- Дискусія, виконання практичних вправ, командна робота, аналіз кейсів .

Практичне заняття № 3

Тема: Форми організації спільної діяльності в командах

Мета: розглянути організаційну структуру команди, порядок роботи в ній, засвоїти критерії вибору методів прийняття групових рішень.

Питання для обговорення

1. Організаційна структура команди.
 2. Формальне та неформальне лідерство.
 3. Порядок роботи в команді.
 4. Процедури пошуку узгоджених рішень в роботі команди.
- Дискусія, командна робота, виконання практичних вправ, аналіз кейсів.

Практичне заняття № 4

Тема: Планування діяльності групи та команди

Мета: ознайомитись з процедурою та програмою діяльності команди, навчитися планувати роботу команди, формулювати цілі та завдання перед учасниками команди

Питання для обговорення

1. Суть групового завдання, способи його розв'язання.
 2. Організація роботи в команді.
 3. Планування діяльності команди.
 4. Контроль за виконанням роботи.
- Вирішення управлінських ситуацій та завдань, командна робота.

Практичне заняття № 5-6

Тема: Організація та управління віддаленими командами

Мета: ознайомитись з особливостями формування віртуальних команд, з'ясувати роль управлінця у нових реаліях; визначити розмір команди, цикл життя команди; розглянути робочий простір членів віртуальних команд; комунікацію всередині команди.

Питання для обговорення

1. Особливості формування віртуальних команд.
 2. Робочий простір.
 3. Роль менеджера, управлінця у нових реаліях.
 4. Зворотний зв'язок з командою.
 5. Мотивація членів віртуальної команди. Розмір команди.
 6. Цикл життя команди, або 4 стадії розвитку колективу в моделі Брюса Такмана.
 7. Комунікація всередині команди.
 8. Постановка цілей. Зустрічі 1:1 для розвитку членів команди
- Вирішення кейсів, управлінських ситуацій, командна робота.

Практичне заняття № 7

Тема: Організація роботи проектних команд

Мета: з'ясувати основні поняття і характеристики проектної команди, принципи їх створення; ознайомитись з організаційними аспектами і підходами до формування команди проекту та розглянути основні типи розподілу функцій у проектній команді.

Питання для обговорення

1. Основні поняття і характеристики проектної команди.
 2. Принципи створення проектної команди.
 3. Організаційні аспекти формування команди проекту.
 4. Підходи до формування проектної команди.
 5. Основні типи розподілу функцій у проектній команді.
- Вирішення кейсів, управлінських ситуацій, командна робота.

Практичне заняття № 8

Тема: Мотивація та стимулювання праці в команді

Мета: з'ясувати суть мотивації та стимулювання праці в команді, розглянути методи стимулювання праці

Питання для обговорення

1. Суть мотивації праці
2. Методи стимулювання праці в команді.
3. Вплив стимулювання на продуктивність праці.
4. Роль керівника у мотивації праці.

Дискусія, виконання практичних вправ, командна робота, аналіз кейсів.

Практичне заняття №9

Тема: Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді

Мета: з'ясувати суть і типи конфліктів, ознайомитись з поняттям групової згуртованості, завданням керівника щодо створення стабільності соціальної системи групи, розглянути основні підходи щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.

Питання для обговорення

1. Організаційна культура команди, її суть.
2. Поняття групової згуртованості.
3. Суть і типи конфліктів.
4. Нейтралізація і попередження конфлікту.
5. Основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.
6. Завдання керівника щодо управління соціально-психологічним кліматом групи.

Вирішення управлінських ситуацій та завдань.

Практичне заняття №10

Тема: Особливості управління персоналом команди

Мета: з'ясувати методи і принципи управління групою і командою, розглянути стилі керівництва, теорії лідерства і керівництва, визначити суть ситуаційних моделей управління Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсі та Бланшара, Врума та Йетон, практичні рекомендації щодо їх застосування.

Питання для обговорення

1. Основні принципи управління персоналом команди.
2. Вимоги до менеджера по персоналу у команді.
3. Аналіз команди, як специфічного людського ресурсу.
4. Цілі і методи управління групою і командою при різних моделях поведінки керівника.
5. Стилi керівництва та лідерства.
6. Суть ситуаційних моделей поведінки.
7. Моделі управління Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсі та Бланшара, Врума та Йетон.
8. Стратегія формування команди. Специфіка кадрового планування команди.
9. Аналіз залучення, відбору і оцінки персоналу команди. Навчання і розвиток персоналу.

Вирішення управлінських ситуацій та завдань, ділова гра, командна робота.

Практичне заняття №11

Тема 10. Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди

Мета: ознайомити студентів з теоретичними підходами до вивчення особистості керівника команди; визначити якості керівника, як успішного лідера; з'ясувати основні форми і методи навчання керівників груп і команд, механізми залучення членів групи до процесу планування, визначити обов'язки керівника.

Питання для обговорення

1. Теоретичні підходи до вивчення особистості керівника команди.
2. Особисті характеристики керівника, як фактор сприйняття його підлеглих.
3. Охарактеризуйте основні форми навчання керівників груп і команд.
4. Назвіть механізми мотивації та стимулювання діяльності групи.
5. Визначте основні проблеми групової діяльності.
6. Обов'язки керівника у груповій діяльності.
7. Якості керівника, як успішного лідера.
8. Механізм залучення членів групи до процесу планування.
9. Приклади колективної та командної роботи у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

Вирішення управлінських ситуацій та завдань.

Практичне заняття №12

Тема: Комунікативні засади управління командами

Мета: з'ясувати суть комунікативної функції керівництва; визначити складові комунікативного потенціалу.

Питання для обговорення

1. Суть комунікативної функції керівництва, комунікативна компетентність керівника.

2. Складові комунікативного потенціалу.
3. Стратегія поведінки і тактика спілкування в команді.
4. Основи ділових взаємин керівника та учасників команди.

Доповіді, презентації досліджень, вирішення управлінських завдань.

Практичне заняття №13

Тема : Формування управлінських команд

Мета: з'ясувати суть і принципи управлінської команди; розкрити чинники формування управлінської команди; висвітлити зони довіри в команді.

Питання для обговорення

1. Поняття, суть і принципи управлінської команди.
2. Чинники формування управлінської команди.
3. Зони довіри в команді.
4. Визначення норми керованості командою, оцінка кандидатів в управлінську команду.

5. Основні особистісно- психологічні якості кандидатів в управлінську команду.

Вирішення кейсів, управлінських ситуацій та завдань.

Практичне заняття №14

Тема: Стабільність управлінської команди

Мета: визначити критерії діяльності ефективних команд; з'ясувати роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди

Питання для обговорення

1. Критерії діяльності ефективних команд.
2. Причини розпаду управлінської команди.
3. Вплив конфліктів і конкурентної боротьби на розпад команди.
4. Роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

Виконання практичних вправ, командна робота, аналіз кейсів.

Практичне заняття №15

Тема: Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи

Мета: з'ясувати критерії результативності команди як організаційної системи, показники і чинники ефективної діяльності команди, визначити роль і функції керівника в ефективній діяльності команди

Питання для обговорення

1. Які особливості ефективної команди.
2. Показники і чинники ефективної діяльності команди.
3. Що таке лідерство та управління командами?
4. Які ролі і функції покладено на керівника в управлінні командою?
5. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.

Доповіді, презентації досліджень, вирішення кейсів.

6. Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувача є основним засобом засвоєння навчального матеріалу у вільний від навчальних занять час і включає: опрацювання навчального матеріалу, підготовку до лекцій та інших видів навчальних занять, виконання індивідуальних завдань, науково-дослідну роботу.

Самостійна робота є одним із обов'язкових складових модулів залікового кредиту з дисципліни «Управління командами», спрямована на поглиблене засвоєння змісту навчальної дисципліни, формування вмінь та навичок самостійної навчальної діяльності.

Самостійна робота теоретичного спрямування дозволяє поглибити засвоєння теоретичного матеріалу, підготуватися до навчальних занять. Включає виконання низки завдань, спрямованих на засвоєння навчального матеріалу на рівнях «відтворення» та «розуміння». Залежно від інформаційного джерела для самостійного опрацювання навчального матеріалу використовують такі методи: аналіз, синтез, порівняння, класифікація, конспектування, реферування, цитування, анотування, підготовка повідомлень та доповідей, написання творів-есе та наукових статей, надання відповідей на запитання та самостійне формулювання запитань, складання тестів та кросвордів, підготовка ілюстративного матеріалу, формулювання висновків, а також складання інтелект-карт, блок-схем, таблиць, термінологічних словників.

Самостійна робота практичного спрямування має на меті формування і розвиток практичних умінь та навичок, підготовку до навчальних занять та засвоєння навчального матеріалу на рівнях «застосування» та «створення». Залежно від типу навчального завдання використовують такі методи: вирішення конкретних задач та ситуацій фахового спрямування, PBL-тренінг, розв'язок модельованого завдання, проведення наукового дослідження, виконання індивідуального чи групового проєкту, дискусії.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів завдань: обов'язкові та вибіркові, індивідуальні та групові, у вигляді окремих завдань до кожної теми або комплексних самостійних робіт з кількох тем.

Перелік питань визначається викладачем і може змінюватись. Форми звіту студентів за результатами самостійної роботи також визначаються викладачем. Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі підготовки

реферату, твір-есе, вибіркового опитування на практичних заняттях, які проводяться викладачем за графіком контролю самостійної роботи студентів.

Завдання самостійної роботи для кожного студента включає 2 блоки:

Теоретичний блок : Завдання 1.

1. Проаналізуйте обрану вами тему самостійної роботи (номер теми відповідає порядковому номеру студента у списку групи) і напишіть доповідь (реферат)

	Тема та зміст самостійної роботи	Форма предствлення	Кількість балів при оцінюванні
1	Роль та місце команд, цілі їх діяльності.	Доповідь (реферат)	30
2	Фактори групової продуктивності.		
3	Особливості групової роботи.		
4	Форми спільної діяльності.		
5	Основи формування команд		
6	Ознаки виробничої групи і команди.		
7	Цілеспрямованість і системність діяльності виробничої групи.		
8	Поділ праці та спеціалізація у виробничих групах.		
9	Виробнича група як специфічне соціально-психологічне утворення.		
10	Особливості формування віртуальних команд.		
11	Процес вирішення групових задач.		
12	Методика оцінювання ціннісно-орієнтованої єдності колективу групи.		
13	Кількісний аспект класифікації виробничих груп.		
14	Формальні та неформальні групи.		
15	Рівні розвитку виробничих груп.		
16	Формування й ефективне функціонування команд.		
17	Характеристика основних моделей команди.		
18	Функціональна команда. Самокерована команда.		
19	Оцінка ефективності роботи виробничої групи.		
20	Вимірники результативності роботи виробничих груп.		
21	Визначення оптимальної чисельності виробничої групи.		
22	Визначення оптимальної чисельності команди.		
23	Етапи створення команди.		
24	Напрями управління командами		
25	Формування позитивної взаємозалежності членів команди.		
26	Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.		

27	Формування взаємозалежності завдань.		
28	Формування позитивної взаємозалежності ресурсів.		
29	Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій групі.		
30	Основні ознаки команд.		
31	Характеристика малої групи.		
32	Розвиток індивідуальної групи.		
33	Утвердження групових норм.		
34	Диференціація ролей членів команди.		
35	Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей.		
36	Сутність групової динаміки.		
37	Проблеми групової динаміки.		
38	Змістовні аспекти роботи групи.		
39	Приховані й основні групові проблеми.		
40	Цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків.		
41	Неусвідомлені аспекти групової взаємодії.		
42	Роль лідера в управлінні груповою динамікою.		
	<p>Теоретико-прикладний блок. Завдання 2.</p> <p>Зробіть відповідні висновки щодо теми, яку ви аналізували в першій частині самостійної роботи: порівняйте і вкажіть як би діяли ви у тій чи іншій ситуації досліджуваної теми, в процесі формування команди, управління командою, розподілу ролей членів команди, формування взаємозалежності завдань, налагодження соціально-психологічного клімату в команді, групі...</p>		30
	<p>Практичний блок. Завдання 3.</p> <p>В управлінській команді компанії склалася непроста комунікація. Новий генеральний директор недавно в компанії і бачить, що старі способи роботи вже неефективні. Він намагається спонукати команду подивитися на ситуацію по-іншому. Однак робить це в силу темпераменту іноді надмірно директивно, емоційно.</p> <p>Керівник відділу логістики - найдосвідченіший співробітник в компанії, працює з дня заснування. Поки у нього немає повної довіри до пропозицій нового генерального директора. До того ж він не згоден, що ситуація вимагає якихось серйозних заходів. Компанія відчуває себе на ринку впевнено, так навіщо жертвувати стабільністю заради примарних нових можливостей?</p> <p>Періодично він відкрито вступає в конфронтацію з першою особою компанії. В процесі нарад і зустрічей тет-</p>		40

	<p>а-тет періодично виникають суперечки, керівники надмірно емоційно обговорюють робочі питання. У зв'язку з цим часто розмова набуває неконструктивний характер, колеги переходять на особистості, не завжди шанобливо відгукуються один про одного, не чують і не слухають аргументи кожного.</p> <p>Деякі члени управлінської команди підтримують керівника відділу логістики, і роблять це іноді надмірно завзято. Решта зайняли вичікувальну позицію і намагаються поки не висловлювати свою точку зору. В цілому у всієї команди є явна складність в тому, щоб конструктивно вести обговорення і приймати спільні рішення. Директор з персоналу бачить необхідність допомогти керівникам навчитися домовлятися, слухати і чути один одного. Він поставив вам задачу - запропонувати рішення найбільш оптимальне в даній ситуації.</p> <p>Завдання: запропонуйте рішення та конкретні заходи з оптимізації команди.</p>		
	Всього		100

Робота має за обсягом становити 10-15 сторінок, обов'язково містити план, основну частину, список використаної літератури.

Критерії оцінювання самотійної роботи.

Виконання завдань оцінюється за 100 бальною шкалою. В системі оцінки результатів виконання завдань, складає:

Теоретичний блок : Завдання 1 (реферат, доповідь) – 30%

Теоретико-прикладний блок: Завдання 2 – 30%;

Завдання 3 – 40%.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ, які навчаються за індивідуальним планом

Варіант 1

1. Командна форма організації діяльності людей та її роль в системі управління персоналом.
2. Основні елементи груп і команд та їхня характеристика. Типи малих груп і команд.
3. Синергетика та самоорганізація команди.

Варіант 2

1. Етапи процесу формування команди, роль та форми роботи керівника в кожному з них.
2. Визначення цілей, завдань та напрямків діяльності груп та команд.
3. Методика відбору кадрів в команди, ролі учасників команд.

Варіант 3

1. Регламентация діяльності команди, формування норм/правил колективної роботи.
2. Організаційні позиції та організаційна структура команди, формальне та

неформальне лідерство.

3. Порядок роботи команди, методи відбору виробничої інформації для роботи команд.

Варіант 4

1. Методи активізації роботи в команді, мотивація та стимулювання праці в команді.

2. Критерії вибору методів прийняття групових (командних) рішень.

3. Критерії результативності команди як організаційної системи, взаємозв'язок між критеріями результативності.

Варіант 5

1. Управління результативністю командної роботи, стратегія в області управління результативністю.

2. Методика оцінювання результативності командної роботи.

3. Процедура та програма діяльності команди, правила формулювання цілей та завдань передчасниками команди.

Варіант 6

1. Види організаційної поведінки керівника групи та команди.

2. Зарубіжний досвід командної роботи.

3. Форми спільної діяльності в командах.

Варіант 7

1. Формування й ефективне функціонування команд.

2. Характеристика основних моделей команди.

3. Типи команд (функціональна і самокерована команда).

Варіант 8

1. Оцінка ефективності роботи виробничої команди.

2. Етапи створення виробничої групи(команди).

3. Напрями управління виробничими групами.

Варіант 9

1. Формування позитивної взаємозалежності членів команди.

2. Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.

3. Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій команді.

Варіант 10

1. Диференціація ролей членів команди.

2. Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей команди.

3. Роль лідера в управлінні груповою динамікою.

Вимоги до виконання індивідуальних завдань

Інноваційним складником вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» є використання та презентація здобувачами індивідуальних (командних) завдань з використанням реального матеріалу.

Мета виконання індивідуальних завдань полягає у закріпленні та поглибленні теоретичних і практичних знань, отриманих здобувачем в процесі вивчення навчальної дисципліни, розвиток навичок самостійного опрацювання законодавчих і нормативних актів, навчальної та спеціальної літератури і статистичних матеріалів, узагальнення зібраної інформації та обґрунтування зроблених висновків, а також описання отриманих результатів. Результатом виконання індивідуальних завдань здобувачів є

роботи, подані у друкованому вигляді.

7. Тренінг з дисципліни «Управління командами»

Тренінг – це форма групової роботи, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з викладачем.

Тренінгові заняття з дисципліни «Управління командами» спрямовані на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвитком комунікативних, управлінських, організаційних здібностей персоналу, рефлексивними навиками, здатністю аналізувати ситуацію, поведінку, стан членів групи, команди, особистий, умінням адекватно сприймати себе й оточуючих. Відтак формуються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко змінюватись у різних умовах і групах.

Організація і проведення тренінгу

Мета: формування і посилення загального командного духу, прийняття особливостей один одного, згуртування колективу, отримання навичок спільної роботи і навчання прийомам вироблення загальної стратегії.

Завдання:

- формування і посилення загального командного духу, шляхом згуртування групи людей.
- розвиток відповідальності та внеску кожного учасника у вирішення загальних проблем.

- отримання емоційного і фізичного задоволення від результатів тренінгу.
- самоусвідомлення колективу, як команди.

Прогнозовані результати:

- підвищення рівня комунікації;
- поліпшення взаємодії між співробітниками;
- збільшення швидкості прийняття командного рішення;
- вміння вирішувати спірні ситуації;
- формування позитивного погляду на можливості команди.

Порядок проведення тренінгу

Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.

Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді аркушів паперу, олівців.

Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.

1. Визначити основні чинники формування команди.
2. Сформулювати мету командної діяльності.
3. Обґрунтувати роль лідера в управлінні груповою динамікою.
4. Скласти план діяльності команди і представити його, визначивши етапи і терміни виконання.

Тренінгові завдання – 1-4.

Ділові ігри, вправи.

Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах.

Обмін думками з питань, які виносилися на тренінгові заняття.

Тематика тренінгу

Тема 1. Формування команди. «Ми одна команда! Тимбілдинг або командоутворення»
Тема 2. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат в команді.

Тренінгове завдання 1

Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, хто та які грає ролі? Хто має значення? Як справляється з поставленими завданнями? Що Ви можете в даній ситуації змінити? Чи можете Ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки цього? Як Ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту – проект “Ліквідація безграмотності”.

Тренінгове завдання 2.

Вас признач керівником команди — відділ із 10 чоловік, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі по неповажних причинах, часто конфліктують, що понижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. Які дії Ви пропонуєте прийняти?

Тренінгове завдання 3

Команда проекту має запропонувати замовнику технічне рішення. Одним з інженерів було запропоновано рішення, яке позначимо як Рішення А. Другий інженер проектної команди запропонував Рішення В. Експерти оцінюють Рішення А, як високоризикове, а Рішення В, як рішення з помірним ризиком.

Члени команди проекту вислухали думки і аргументи кожного з інженерів. Керівник проекту та частина команди схиляються до Рішення А, а спонсор проекту й інша частина, побоюючись високого ризику, - до Рішення В. При цьому спонсор оголосив, що не наполягатиме на своїй думці, а залишає прийняття рішення за командою проекту.

Керівник поговорив з декількома експертами (не з команди проекту) і остаточно переконався, що рекомендувати потрібно тільки Рішення А!

Отже, залишилося всього три дні. Керівник проекту розуміє, що часу для рішучих дій катастрофічно мало. Що йому необхідно зробити, щоб команда в більшості погодилася запропонувати замовнику Рішення А?

Завдання: поміркуйте та дайте відповідь на запитання кейсу. Як зробити так, щоб переконати у своїй правоті усіх членів команди та уникнути конфліктних ситуацій?

Тренінгове завдання 4.

Яка організаційна культура панує у вашому колективі? Які правила і норми діють у колективі? Визначте психологічні механізми спілкування і взаємовпливу у вашому колективі, побудуйте їх у певний ряд. Охарактеризуйте переважаючі з них і назвіть, які на вашу думку, причини такої переваги.

Проаналізуйте соціально-психологічний клімат у вашому колективі. Визначте основні його характеристики. Розробіть пропозиції щодо його покращення. Які на вашу думку основні заходи управління соціально-психологічним кліматом будуть найбільш ефективними у вашому випадку?

Ділові ігри, справи: «Граємо за правилами», «Секрет дамської сумочки»,

«Ланцюжки», «Закон гармонії», «Будинок», «Безлюдний острів», «Сполучна нитка».

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Управління командами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, доповіді, есе;
- модульна контрольна робота;
- презентації результатів виконаних індивідуальних завдань;
- оцінювання самостійної роботи;
- оцінювання роботи на тренінгу;
- підсумкова модульна контрольна робота;
- екзамен.

9. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Структура навчальної дисципліни: передбачено 14 тем. Упродовж семестру передбачається тестування, бліц-опитування та інші форми перевірки результатів навчання. Навчальна дисципліна завершується *екзаменом*.

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни «Управління командами» навчальні заняття передбачають широке використання інтерактивних методик викладання. Більшість з них побудована за принципом командної (або індивідуальної) роботи та включають проведення ділових ігор, тренінгових занять, дискусій.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових знань з теоретичних основ навчальної дисципліни, вміння працювати в команді та управляти нею.

При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними:

- завдань під час навчальних занять;
- контрольної (модульної) роботи (модуль 1);
- індивідуальних завдань самостійної роботи;
- підсумкової контрольної роботи (модуль 2).

Навчальні заняття проводяться у вигляді лекцій, семінарських (практичних) занять, а також у формі тренінгу.

Контрольна (модульна) робота здійснюється 1 раз в семестрі після вивчення 1-7 теми у системі *Moodle* і оцінюється у 10%. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення тестових завдань.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів індивідуальних завдань до окремих тем з використанням реального матеріалу та його презентацією.

Підсумкова контрольна робота виконується здобувачами на останньому/передостанньому навчальному занятті. Викладач завчасно попереджає здобувачів про особливості проведення (терміни, форма) підсумкової контрольної роботи, оцінюється у 10%.

Здобувача НЕ допускають до виконання підсумкової контрольної роботи за таких умов:

- за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 35 балів (включно);
- здобувач пропустив більш як 50% практичних (семінарських) занять, не відпрацювавши їх до виконання контрольної підсумкової роботи.

Критерії оцінювання контрольної (модульної) роботи.

Контрольна (модульна) робота – це частина робочої програми навчальної дисципліни, завдання для проведення якої включають у себе вирішення тестових питань.

Контрольна (модульна) робота здійснюється один раз за семестр у системі *Moodle* за темами 1-7 навчальної дисципліни, і оцінюється 10% .

Підсумкова контрольна (модульна) робота здійснюється в кінці семестру у системі *Moodle* за темами 8-14 навчальної дисципліни, і оцінюється в 10 %.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління командами» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10 %	10%	5 %	15 %	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінги	Самостійна робота	Екзамен
Усне опитування під час заняття, тестування, кейси (1-7 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульна контрольна робота – max 100 балів (взяв т.ч. завданн в системі Moodle)	Усне опитування під час заняття, тестування, кейси (8-14 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульна контрольна робота – max 100 балів	Оцінка визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час тренінгу	Оцінка виконання завдань	1. Відповідь на два запитання кожне з яких 30 балів, а у підсумку – max 60 балів. 2. Завдання практичне – max балів.

Шкала оцінювання:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

10.Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проектор; <i>on-line</i> платформи: ZOOM; Google Meet)	1-14
2	Система дистанційного навчання ЗУНУ <i>moodle.wunu.edu.ua</i>	1-14
3	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-14
4	Телекомунікаційне програмне забезпечення (<i>Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox</i>)	1-14

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адизес Іцхак. Ідеальний керівник: Чому ним не можливо стати та що з цього впливає. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=OZhADAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
2. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
3. Варіс І., Кравчук О., Кир`янова О. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. Випуск №48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2197/2123>
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. пер. В. Глінки, К.: Наш Формат. 2019. 288 с.
5. Джей Рос. Створіть сильну команду! Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 168с.
6. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
7. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%201.pdf
8. Євтушенко Г.І. Сутність команди проекту та особливості її управління. / Г.І.Євтушенко, С.М. Філоненко. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання*. 2019, №2.С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.
9. Когон К., Блейкмор С., Вуд Дж. Керування проектами для "неофіційних" проект-менеджерів. Харків: Фабула, 2018, 240 с.
10. Командний менеджмент. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б.: навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2008. 352 с.
11. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf

12. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / Кейт Феррацці; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2022. 224 с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=vSRcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
13. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
14. Лугова В.М. Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с.
15. Олійник І.В. Оптимізація управління віддаленими командами в сучасній цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 18, 2023.*
16. Петюх В.М., Ільніцька О.І. Управління командами [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: ХНЕУ, 2012. 512 с.
17. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. – Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
18. Полянська А.С., Ріщук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано- Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
19. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review. К.: Країна мрій, 2017. 256 с.
20. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки № 6 (276), 2024.* С.93-99. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
21. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М.. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум, 1(1), 2021, 147-153.* URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>
22. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2016. 320с.
23. 14 фундаментальних якостей лідерства: риси та навички справжнього лідера. URL: <https://uk.myservername.com/14-fundamental-leadership-qualities- that-true-leader-must-possess>
24. Тімбілдинг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>
25. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального успіху. пер. К. Козачука, К.:КМ-Букс. 2020. 296 с.
26. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг. Теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Університетська книга. 2020. 231с.
27. Управління віддаленою командою у 2023 році. Особливості та ефективні рішення. URL: <https://webnauts.pro/uk/blog/upravlinnya-viddalenoyu-komandoyu-u-2023-rocz-i-osoblyvosti-ta-efektyvni-rishennya/>
28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. , Крисько Ж. Л. , Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>

29. Юрген А. Менеджмент 3.0. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 464 с.
30. Blomberg, Jesper. *Organization Theory: Management and Leadership Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2020. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
31. Czarniawska B. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.
32. Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage, 2021. URL: <https://bit.ly/3GU9siW>
33. Estetyka wirtualności. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych "UNIVERSITAS", 2005.
34. Grudzewski W., Hejduk I. Przedsiębiorstwo wirtualne. Warszawa: DIFIN, 2002.
35. Hanelt André, Bohnsack René, Marz David, Marante Cláudia Antunes. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021. Volume 58, Issue 5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12639>
36. Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
37. Jones G.R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>
38. Najda-Janoszka M. Organizacja wirtualna: teoria i praktyka. Warszawa: Difin, 2010.
39. Organizational Theories. URL: <https://www.economicdiscussion.net/organisational-structure/organizational-theories/31783>
40. Organizational theories. URL: <https://www.fao.org/3/w7503e/w7503e03.htm>
41. Tłaczała W. Wirtualne laboratorium podstaw techniki cyfrowej. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2008.
42. Żukowska J. Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonom. im. K. Adamieckiego w Katowicach, 2009.