

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Одеса - 2024 рік

УДК: 005.96

Конспект лекцій з дисципліни «Організація командної роботи» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / Д.О. Харенко. Одеса: МГУ, 2024. 19 с.

Укладач:

Д.О. Харенко, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Міжнародний гуманітарний університет.

Рецензент:

Е.С. Федосова, кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний технологічний університет.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої Ради
Міжнародного гуманітарного університету
(протокол № 1 від 31.08.2024)

Опис навчальної дисципліни

Завдання дисципліни «Організація командної роботи» - надати знання щодо сутності командної роботи, лідерства, навичок та вмінь обирати дієві методи та прийоми управлінського впливу в умовах невизначеності та ризику; забезпечення вміння визначати свій стиль лідерства (керівництва), формування системного уявлення щодо команди та командо творення; оволодіння знаннями щодо механізму формування команди та процесів внутрішньої динаміки команди під час переходу від одного етапу розвитку до іншого; набуття навичок взаємодії та командної роботи; забезпечення вміння визначати сфери спільних інтересів та цінності для побудови ефективного партнерства, здійснювати оцінку ділових партнерів, здійснювати ділові переговори з урахуванням етичних вимог; формування навичок професійної комунікації й аргументованого дискутування з питань бізнесу, партнерства та командо творення, робити прогнози щодо їх розвитку.

Метою навчальної дисципліни є надання студентам цілісної й логічно послідовної системи знань щодо використання принципів, типів, інструментів забезпечення налагодженої роботи в команді та тривалого ділового партнерства у майбутній професійній діяльності, ознайомити із розвитком науки командо утворення, принципами, функціями, методами та механізмами управління підлеглими в умовах функціонування підприємств.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми технічного і технологічного характеру, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов у виробничих умовах підприємств харчової промисловості та ресторанного господарства та у процесі навчання, що передбачає застосування теоретичних основ та методів харчових технологій.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 3. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.

ЗК 5. Здатність до пошуку та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 6. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.

ЗК 7. Здатність працювати в команді.

Спеціальні компетентності

СК 11. Здатність розробляти та впроваджувати ефективні методи організації праці, нести відповідальність за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

СК 14. Здатність застосовувати інформаційні технології в управлінні підприємствами харчової промисловості та ресторанного бізнесу.

Навчальна дисципліна забезпечує досягнення **програмних результатів навчання (РН)**, передбачених освітньою програмою:

ПРН 15. Впроваджувати сучасні системи менеджменту підприємства.

ПРН 19. Підвищувати ефективність роботи шляхом поєднання самостійної та командної роботи.

ПРН 22. Здійснювати ділові комунікації у професійній сфері українською та іноземною мовами.

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Знання:

- Основи командної роботи, її визначення, принципи та ключові характеристики.
- Теоретичні моделі формування команди (Такман, Белбін).
- Основні стилі лідерства та їх вплив на командну ефективність.
- Техніки комунікації, включаючи активне слухання та зворотний зв'язок.

- Теорії мотивації та методи підвищення залученості команди.

Уміння:

- Аналізувати та оцінювати ефективність командної роботи.
- Формувати та розвивати команди на основі наукових підходів.
- Використовувати різні стилі лідерства залежно від ситуації.
- Ефективно комунікувати в команді, використовуючи вербальні та невербальні методи.
- Застосовувати мотиваційні підходи для покращення залученості команди.

Навички:

- Організація та ефективне управління командною роботою.
- Впровадження сучасних методик лідерства та управління персоналом.
- Використання цифрових платформ для спільної роботи (Trello, Slack, Google Drive тощо).
- Створення та підтримка мотиваційної системи у команді.
- Використання технік креативності та інноваційного мислення.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Конспект лекцій з дисципліни "Організація командної роботи"

Тема 1. Основи командної роботи

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти системне уявлення про командну роботу як ефективну форму організації колективної діяльності в сучасному професійному середовищі. Розкрити сутність понять «команда» та «група», охарактеризувати основні етапи формування команди, її переваги та чинники ефективності функціонування.

2. Ключові терміни і поняття

- **Команда** – структуроване об'єднання осіб, які здійснюють спільну діяльність, мають узгоджену мету, взаємозалежні функції, відповідальність та чітко визначені ролі.
 - **Група** – об'єднання осіб, пов'язаних спільною належністю, без обов'язкової наявності єдиної мети, структурованих функцій та колективної відповідальності.
 - **Командна робота** – форма організації трудового процесу, яка передбачає колективне виконання завдань з опорою на синергію, розподіл відповідальності та спільне прийняття рішень.
 - **Командна динаміка** – сукупність психологічних, організаційних і поведінкових процесів, що характеризують розвиток і функціонування команди.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Сутність та значення командної роботи

Командна робота є однією з ключових форм колективної взаємодії у професійному середовищі. Вона дозволяє інтегрувати індивідуальні зусилля задля досягнення спільної мети, сприяє обміну знаннями та навичками, забезпечує підвищення продуктивності й відповідальності. Командна діяльність ефективна за умов відкритої комунікації, високого рівня довіри, чіткого визначення ролей та відповідальності.

3.2. Відмінності між командою та групою

Група та команда є різними формами об'єднання людей у межах спільної діяльності. Головною відмінністю є рівень інтеграції індивідуальних зусиль та характер взаємодії між учасниками. Команда функціонує на основі спільної відповідальності, тоді як у групі відповідальність є індивідуальною.

Критерій	Група	Команда
Ціль	Індивідуальна або колективна	Спільна, чітко визначена
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
Лідерство	Призначене або неформальне	Ситуативне або обране
Взаємодія	Мінімальна	Висока, структурована
Результат	Сума індивідуальних результатів	Інтегрований командний результат

3.3. Основні характеристики ефективної команди

Ефективна команда характеризується такими ознаками:

- наявність узгодженої мети;
- чітко структурований розподіл ролей;
- відкритість і системність комунікацій;
- високий рівень довіри між учасниками;
- конструктивна взаємодія та підтримка;
- гнучкість і здатність до адаптації;
- мотивація до досягнення спільного результату.

3.4. Етапи формування команди (модель Б. Такмана)

1. **Формування (forming)** – початковий етап, коли члени команди знайомляться, формулюється мета та структурується організаційна модель.
2. **Конфлікт (storming)** – етап зіткнення поглядів, боротьба за лідерство, визначення меж повноважень.
3. **Нормування (norming)** – встановлення правил взаємодії, узгодження очікувань, формування згуртованості.
4. **Виконання (performing)** – досягнення високої продуктивності, автономна й ефективна реалізація завдань.
5. **Завершення (adjourning)** – завершення командної діяльності, оцінка результатів, трансформація або розформування команди.

4. Приклади практичного застосування

- **Корпоративна модель командної праці у McDonald's** – стандартизована система ролей, чітке регламентування обов'язків, висока оперативність взаємодії.
- **Спортивні команди** – досягнення результату є наслідком синхронізованих дій усіх гравців з урахуванням індивідуальних функцій.

5. Контрольні питання

1. У чому полягає принципова відмінність між командою та групою?
2. Які основні характеристики визначають ефективність команди?
3. У чому полягає сутність командної динаміки?
4. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи формування команди за моделлю Такмана.
5. Які переваги має командна форма організації праці?

6. Практичне завдання

Підготуйте аналітичну таблицю порівняння групи та команди за п'ятьма критеріями: структура, управління, відповідальність, взаємодія, результативність. Поясніть, у яких умовах доцільніше застосовувати командну форму роботи.

Тема 2. Формування та розвиток команди

1. Мета теми

Ознайомити здобувачів вищої освіти з основними теоретичними підходами до формування та розвитку команд. Розкрити етапи життєвого циклу команди, роль командних ролей і механізми забезпечення продуктивної взаємодії.

2. Ключові терміни і поняття

- **Формування команди** – процес побудови функціональної структури колективу, що включає розподіл ролей, встановлення правил та цілей.
 - **Командна роль** – типовий стиль поведінки, що виявляється учасником команди у взаємодії з іншими.
 - **Модель Такмана** – п'ятиетапна модель розвитку команди, що описує її динаміку.
 - **Ролі за Белбіном** – класифікація командних ролей, що базується на поведінкових перевагах учасників команди.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Етапи формування команди (модель Такмана)

1. **Формування (forming)** – знайомство, визначення загальної мети, обмежене залучення.
2. **Конфлікт (storming)** – конфлікти через суперечності в стилях, очікуваннях, боротьба за лідерство.
3. **Нормування (norming)** – гармонізація відносин, розподіл обов'язків, встановлення норм.
4. **Виконання (performing)** – стабільна взаємодія, досягнення цілей, результативність.
5. **Завершення (adjourning)** – розформування команди, підбиття підсумків, емоційне завершення.

3.2. Командні ролі за Мередитом Белбіном

Белбін виділяє дев'ять ключових ролей, що умовно поділяються на три групи:

- **Думкові ролі:** Генератор ідей, Аналітик, Спеціаліст.
- **Соціальні ролі:** Координатор, Комунікатор, Командний гравець.
- **Організаційні ролі:** Виконавець, Контролер, Завершувач.

Кожна роль має власні сильні та слабкі сторони. Ефективна команда включає представників різних ролей, що доповнюють одне одного.

3.3. Особливості розвитку команди

Розвиток команди залежить від низки чинників:

- особистісних характеристик її членів;
 - чіткого бачення цілей;
 - професійного лідерства;
 - наявності зворотного зв'язку;
 - корпоративної культури.
-

4. Приклади практичного застосування

- Формування команд за проектним принципом у сфері IT (Scrum-команди).
 - Використання командних ролей у бізнес-практиках міжнародних корпорацій (Google, Amazon).
-

5. Контрольні питання

1. Назвіть етапи життєвого циклу команди за Б. Такманом.
2. У чому полягає відмінність між соціальними та організаційними ролями в команді?
3. Які чинники впливають на ефективність командної взаємодії?
4. Що таке командна роль? Які ролі виділяв Белбін?
5. Як формується згуртованість команди?

6. Практичне завдання

Оцініть власну роль у команді за моделлю Белбіна. Проаналізуйте, як поєднання різних ролей впливає на ефективність спільної діяльності. Побудуйте структуру ідеальної команди для реалізації стартап-проєкту.

Тема 3. Лідерство в команді

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти глибоке розуміння природи лідерства в команді, ознайомити з основними стилями, моделями та підходами до лідерства, розкрити взаємозв'язок між лідерством, ефективністю та мотивацією команди.

2. Ключові терміни і поняття

- **Лідерство** – процес впливу на групу людей з метою досягнення спільної мети.
- **Стиль лідерства** – характерна модель поведінки керівника в процесі управління командою.
- **Трансформаційне лідерство** – стиль, що орієнтований на мотивацію, натхнення та розвиток потенціалу членів команди.
- **Транзакційне лідерство** – стиль, що ґрунтується на обміні: винагорода за досягнення цілей.
- **Ситуаційне лідерство** – модель, відповідно до якої ефективність лідера залежить від здатності адаптувати свій стиль до конкретної ситуації.

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Сутність лідерства

Лідерство – це не лише формальна посада, а здатність впливати на інших, вести за собою, формувати бачення та стимулювати розвиток команди. Ефективний лідер має розвинений емоційний інтелект, комунікативні навички, стратегічне мислення та здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

3.2. Основні стилі лідерства

1. **Авторитарний** – одноосібне прийняття рішень, жорсткий контроль, низький рівень делегування.
2. **Демократичний** – залучення членів команди до процесу прийняття рішень, відкритість та обмін думками.
3. **Ліберальний (вільний)** – мінімальне втручання керівника, висока автономність членів команди.

3.3. Моделі лідерства

- **Трансформаційна модель (Басс, Бернс)**: акцент на натхнення, бачення, індивідуальний підхід до підлеглих.

- **Транзакційна модель:** мотивація через систему винагород і покарань.
- **Ситуаційна модель (Херсі-Бланшар):** залежність стилю управління від рівня зрілості членів команди (готовності до відповідальності).

3.4. Роль емоційного інтелекту в лідерстві

Емоційний інтелект (EQ) – здатність усвідомлювати, контролювати та регулювати емоції як власні, так і інших. Високий рівень EQ дозволяє лідеру:

- створювати здоровий психологічний клімат;
- ефективно комунікувати;
- запобігати конфліктам;
- розуміти мотивацію членів команди.

4. Приклади практичного застосування

- **Ілон Маск** – приклад трансформаційного лідера, що надихає команду новими ідеями.
- **Джефф Безос** – транзакційний підхід до управління через чіткі KPI та контроль результатів.
- **Мелінда Гейтс** – демократичний стиль лідерства з акцентом на партнерство.

5. Контрольні питання

1. У чому полягає відмінність між трансформаційним і транзакційним лідерством?
2. Які особливості авторитарного, демократичного та ліберального стилів лідерства?
3. Як модель ситуаційного лідерства адаптує поведінку керівника?
4. Яке значення має емоційний інтелект у процесі лідерства?
5. Наведіть приклади ефективного лідерства у сучасному світі.

6. Практичне завдання

Проведіть самооцінку власних лідерських якостей за допомогою онлайн-тесту (наприклад, Leadership Style Quiz). Проаналізуйте свій домінуючий стиль та сформулюйте рекомендації щодо його вдосконалення в контексті командної роботи.

Тема 4. Комунікація в команді

1. Мета теми

Ознайомити здобувачів вищої освіти з основами ефективної комунікації в команді, проаналізувати види комунікацій, їх роль у забезпеченні командної взаємодії, визначити бар'єри комунікації та шляхи їх подолання.

2. Ключові терміни і поняття

- **Комунікація** – процес обміну інформацією між людьми задля досягнення взаєморозуміння.
- **Вербальна комунікація** – мовна форма передавання інформації.
- **Невербальна комунікація** – міміка, жести, інтонації, пози, контакт очей тощо.

- **Зворотний зв'язок** – реакція на отриману інформацію, яка свідчить про її розуміння.
 - **Комунікаційний бар'єр** – будь-який чинник, що перешкоджає точному обміну інформацією.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Роль комунікації в командній роботі

Комунікація забезпечує передачу інформації, координацію дій, формування спільного бачення, створення довіри. Без ефективної комунікації командна діяльність втрачає узгодженість, що негативно впливає на результати праці.

3.2. Види комунікацій

- **Вербальна** – спілкування за допомогою усного або письмового мовлення.
- **Невербальна** – невербальні сигнали (жести, міміка, інтонація).
- **Формальна** – офіційні повідомлення, інструкції, протоколи.
- **Неформальна** – міжособистісне спілкування без жорсткої регламентації.

3.3. Основні елементи комунікаційного процесу

1. Джерело інформації (відправник).
2. Повідомлення (контент).
3. Канал комунікації (усний, письмовий, електронний тощо).
4. Одержувач.
5. Зворотний зв'язок.

3.4. Комунікаційні бар'єри

- семантичні (неправильне тлумачення слів);
- психологічні (упередження, недовіра);
- організаційні (недосконалість каналів передачі);
- культурні (відмінності у сприйнятті, менталітеті).

3.5. Принципи ефективної комунікації в команді

- чіткість і доступність мови;
 - активне слухання;
 - емпатія та повага до співрозмовника;
 - забезпечення зворотного зв'язку;
 - культура ділового спілкування.
-

4. Приклади практичного застосування

- **Застосування методу "активного слухання"** під час щотижневих нарад команди.
 - **Використання корпоративного месенджера (Slack, Microsoft Teams)** для зручної і структурованої комунікації.
-

5. Контрольні питання

1. Які види комунікації існують у команді?
 2. Що таке зворотний зв'язок і чому він важливий?
 3. Які існують бар'єри комунікації?
 4. У чому полягає активне слухання?
 5. Назвіть принципи ефективної комунікації в команді.
-

6. Практичне завдання

Проаналізуйте власний стиль комунікації. Наведіть приклади ситуацій, де комунікація в команді була успішною або неефективною. Запропонуйте три особисті стратегії покращення комунікативної взаємодії з колегами.

Тема 5. Мотивація та залученість команди

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти уявлення про механізми мотивації в команді, ознайомити з основними теоріями мотивації, дослідити фактори, що впливають на залученість працівників, та визначити шляхи формування мотивуючого середовища.

2. Ключові терміни і поняття

- **Мотивація** – внутрішній або зовнішній стимул, що спонукає людину до дії.
- **Залученість** – ступінь емоційного та раціонального залучення працівника до командної діяльності.
- **Нематеріальна мотивація** – форми стимулювання, що не пов'язані з фінансовою винагородою (визнання, розвиток, гнучкість тощо).
- **Гігієнічні фактори** – умови праці, що за відсутності викликають незадоволення, але самі по собі не мотивують.
- **Мотиватори** – фактори, що безпосередньо стимулюють працівника до високої продуктивності.

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Теорії мотивації

- **Піраміда Маслоу** – ієрархія потреб (фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація).
- **Двофакторна теорія Герцберга** – розподіл на гігієнічні фактори (зарплата, умови) і мотиватори (визнання, досягнення).
- **Теорія очікувань Врума** – мотивація залежить від очікування результату, привабливості винагороди та впевненості у власних силах.

3.2. Фактори мотивації та залученості

- Визнання досягнень.
- Можливості для розвитку.
- Чіткість цілей і завдань.
- Атмосфера довіри і поваги.
- Гнучкість графіку, автономність.
- Лідерська підтримка.

3.3. Стратегії підвищення залученості

- Впровадження регулярного зворотного зв'язку.
- Можливість участі у прийнятті рішень.
- Підтримка балансу між роботою і особистим життям.
- Побудова командної культури підтримки та співпраці.

4. Приклади практичного застосування

- **Компанія Google:** система 20% часу на власні проекти.
- **Компанія Zappos:** створення культури радості і визнання кожного працівника.

5. Контрольні питання

1. Які основні положення теорій Маслоу, Герцберга і Врума?
2. Що таке нематеріальна мотивація? Наведіть приклади.
3. Як визнання впливає на ефективність працівника?
4. Які чинники сприяють високому рівню залученості?
5. Як можна підвищити мотивацію команди без додаткових витрат?

6. Практичне завдання

Розробіть програму нематеріальної мотивації для команди з 5 осіб, яка працює над творчим проектом. Врахуйте різні мотиваційні профілі учасників (потреба у визнанні, розвитку, автономності).

Тема 6. Делегування та розподіл обов'язків

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння принципів ефективного делегування, ознайомити з методами раціонального розподілу обов'язків у команді, а також з чинниками, що впливають на успішність виконання делегованих завдань.

2. Ключові терміни і поняття

- **Делегування** – передача частини повноважень та відповідальності підлеглим для виконання певних завдань.
- **Повноваження** – офіційно закріплене право здійснювати певні дії в межах організаційної структури.
- **Відповідальність** – зобов'язання виконати доручене завдання з подальшим звітом про результати.
- **Автономія** – ступінь самостійності працівника у прийнятті рішень і здійсненні дій.
- **Матриця делегування** – інструмент управління завданнями та повноваженнями в команді.

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Принципи ефективного делегування

1. Делегування завдань, а не відповідальності за кінцевий результат.
2. Визначення чітких очікувань і стандартів.
3. Надання достатніх повноважень для виконання завдань.
4. Контроль і підтримка без мікроменеджменту.
5. Поступове делегування складніших завдань для розвитку підлеглих.

3.2. Рівні делегування

- **Інструктаж** – працівник отримує чіткі вказівки.
- **Рекомендація** – працівник може пропонувати рішення.
- **Прийняття рішень з узгодженням** – працівник самостійно діє, але погоджує ключові моменти.
- **Повна автономія** – працівник приймає рішення та реалізує їх без узгодження.

3.3. Розподіл обов'язків у команді

- Відповідність завдань компетенціям працівників.

- Урахування навантаження та часу виконання.
- Застосування матриць відповідальності (наприклад, RACI: Responsible, Accountable, Consulted, Informed).
- Формування системи взаємопідтримки та взаємозамінності.

3.4. Бар'єри делегування

- Недовіра до підлеглих.
- Боязнь втратити контроль.
- Відсутність навичок планування.
- Невизначеність очікувань.

4. Приклади практичного застосування

- **Менеджери ІКЕА** делегують проєктні завдання командам згідно з принципом довіри та автономії.
- **Використання RACI-матриць** у міжнародних компаніях для уникнення дублювання функцій.

5. Контрольні питання

1. Що таке делегування і як воно відрізняється від передачі відповідальності?
2. Назвіть основні принципи ефективного делегування.
3. Які існують рівні делегування?
4. У чому полягає роль матриць відповідальності у розподілі обов'язків?
5. Які чинники перешкоджають ефективному делегуванню?

6. Практичне завдання

Складіть матрицю делегування для умовної команди з 4 осіб, яка виконує проєкт зі створення нового продукту. Визначте зони відповідальності та повноважень кожного учасника.

Тема 7. Прийняття рішень у команді

1. Мета теми

Надати здобувачам вищої освіти знання про процес прийняття рішень у команді, охарактеризувати основні методи колективного прийняття рішень, виявити чинники, що впливають на ефективність цього процесу, та ознайомити з явищем групового мислення.

2. Ключові терміни і поняття

- **Прийняття рішень** – процес вибору найкращого варіанту з кількох можливих у межах досягнення поставленої мети.
- **Консенсус** – форма ухвалення рішення, яка базується на загальній згоді членів команди.
- **Групове мислення** – прагнення до однотайності, що може призводити до ігнорування альтернативних поглядів.
- **Колективна відповідальність** – спільна участь членів команди в ухваленні рішень і їх наслідках.

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Етапи процесу прийняття рішень

1. Визначення проблеми.
2. Збір і аналіз інформації.
3. Формулювання альтернативних варіантів.
4. Обговорення і вибір оптимального рішення.
5. Реалізація рішення.
6. Оцінка результатів і корекція (за потреби).

3.2. Методи прийняття рішень у команді

- **Консенсус** – пошук рішення, з яким погоджуються всі учасники.
- **Більшість голосів** – демократичний підхід.
- **Делегування** – передача повноважень одному або кільком членам команди.
- **Номінальна групова техніка** – незалежна генерація ідей із наступним обговоренням.
- **Метод Delphi** – анонімне опитування експертів із наступним узгодженням думок.

3.3. Фактори, що впливають на якість рішень

- Рівень поінформованості учасників.
- Часові обмеження.
- Структура лідерства в команді.
- Психологічний клімат.
- Наявність чіткого механізму контролю результатів.

3.4. Групове мислення: ознаки та ризики

- Ілюзія одностайності.
- Ігнорування альтернатив.
- Самоцензура критичних думок.
- Переоцінка компетентності групи.

Шляхи подолання:

- Заохочення до вираження альтернативних думок.
- Призначення «адвоката диявола».
- Залучення зовнішніх експертів.

4. Приклади практичного застосування

- **Процедура делегування в ІТ-компаніях:** технічне рішення приймає експерт із найбільшою компетенцією.
- **Консенсусна модель у стартапах:** колективне формулювання бачення продукту.

5. Контрольні питання

1. Які етапи процесу прийняття рішень у команді?
2. Назвіть основні методи ухвалення рішень у команді.
3. Що таке групове мислення та які його негативні наслідки?
4. Як уникнути групового мислення в команді?
5. Які чинники впливають на якість командних рішень?

6. Практичне завдання

Опишіть реальну або змодельовану ситуацію, коли команді необхідно ухвалити рішення щодо запуску нового продукту. Проаналізуйте переваги і ризики кожного з методів прийняття рішень і обґрунтуйте свій вибір найкращого підходу.

Тема 8. Креативність та інновації в командній роботі

1. Мета теми

Розкрити роль креативності та інновацій у командній діяльності, ознайомити з методами стимулювання творчого мислення, дослідити бар'єри на шляху до інновацій та визначити способи створення сприятливого середовища для генерації нових ідей у команді.

2. Ключові терміни і поняття

- **Креативність** – здатність генерувати нові, оригінальні ідеї або нестандартні рішення.
 - **Інновація** – реалізована нова ідея, яка забезпечує додану вартість або покращення процесу/продукту.
 - **Дизайн-мислення** – методологія вирішення проблем, орієнтована на користувача, із залученням емпатії, прототипування та тестування.
 - **Мозковий штурм** – метод колективного генерування ідей без попередньої критики.
 - **Інноваційне середовище** – організаційний клімат, що сприяє творчості, експериментам і змінам.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Значення креативності в команді

Креативність дозволяє команді адаптуватися до викликів, створювати конкурентні переваги, вирішувати нетипові проблеми. Саме у взаємодії та обміні думками з'являються нові ідеї, які кожен окремий учасник не здатен згенерувати самотійно.

3.2. Методи стимулювання творчості

- **Мозковий штурм (Brainstorming)** – вільне генерування ідей без критики.
- **SCAMPER** – методика трансформації ідей (заміни, поєднання, адаптації тощо).
- **Дизайн-мислення** – фокус на потребах користувача, прототипування рішень.
- **Метод шести капелюхів де Бono** – рольова дискусія з різних точок зору.

3.3. Бар'єри на шляху до інновацій

- Страх критики.
- Недостатня підтримка з боку керівництва.
- Надмірний формалізм.
- Консерватизм мислення.

3.4. Умови ефективної інноваційної команди

- Безпечне середовище для ідей.
 - Толерантність до помилок.
 - Підтримка ризикованих ініціатив.
 - Різноманітність у складі команди.
-

4. Приклади практичного застосування

- **Google:** проєкт «20% часу на власні ідеї» сприяв створенню Gmail та Google Maps.
 - **IDEO:** застосування дизайн-мислення для створення нових продуктів на замовлення глобальних компаній.
-

5. Контрольні питання

1. Що таке креативність і чим вона відрізняється від інновації?
 2. Які методи сприяють генерації нових ідей у команді?
 3. У чому полягає метод SCAMPER?
 4. Які бар'єри заважають інноваційній діяльності?
 5. Як створити ефективне середовище для розвитку інновацій у команді?
-

6. Практичне завдання

Запропонуйте власний варіант інноваційного продукту або покращення існуючого сервісу. Проведіть мозковий штурм із трьома учасниками (умовно або реально) та задокументуйте згенеровані ідеї. Визначте найбільш перспективну та обґрунтуйте її впровадження.

Тема 9. Використання цифрових інструментів для командної роботи

1. Мета теми

Надати знання про сучасні цифрові платформи та технології, що забезпечують ефективну командну взаємодію, ознайомити з принципами використання онлайн-інструментів для планування, комунікації, контролю завдань, збереження даних та віддаленої координації.

2. Ключові терміни і поняття

- **Цифрова платформа** – програмний інструмент для взаємодії між членами команди у віртуальному середовищі.
 - **Хмарні сервіси** – онлайн-сховища та сервіси, що дозволяють колективно працювати з документами.
 - **Менеджер завдань** – інструмент для планування, розподілу та контролю виконання завдань.
 - **Кібербезпека** – сукупність заходів, що забезпечують захист інформації у цифровому середовищі.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Категорії цифрових інструментів для команди

1. **Інструменти управління проєктами і завданнями:**
 - Trello, Asana, Jira, Monday.com.
2. **Комунікаційні платформи:**
 - Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet.
3. **Інструменти для спільної роботи з файлами:**
 - Google Drive, Dropbox, OneDrive.
4. **Органайзери та календарі:**
 - Google Calendar, Notion, Todoist.

3.2. Переваги цифрових інструментів

- Швидкий доступ до інформації.
- Прозорий розподіл завдань.
- Централізоване управління проєктами.
- Підвищення продуктивності.
- Гнучкість при роботі з віддаленими командами.

3.3. Ризики та обмеження

- Залежність від інтернет-з'єднання.
- Загрози кібербезпеки.
- Надлишок інструментів, що ускладнює координацію.
- Потреба у навчанні персоналу.

3.4. Принципи впровадження цифрових технологій

- Оцінка потреб команди.
- Вибір інструментів з урахуванням цілей та бюджету.
- Інтеграція з уже наявними системами.
- Навчання та технічна підтримка користувачів.

4. Приклади практичного застосування

- **Slack + Google Drive** – інтеграція для обміну файлами й швидкої комунікації у стартапах.
- **Trello в освітньому процесі** – створення дошки для планування командного проєкту студентами.

5. Контрольні питання

1. Які групи цифрових інструментів застосовуються у командній роботі?
2. У чому полягають переваги використання онлайн-платформ?
3. Які є основні ризики використання цифрових сервісів?
4. Як забезпечити кібербезпеку при віддаленій роботі команди?
5. Що необхідно врахувати при впровадженні цифрових інструментів?

6. Практичне завдання

Проаналізуйте два цифрових інструменти для командної взаємодії (на вибір). Складіть порівняльну таблицю за такими критеріями: функціонал, зручність, ціна, можливість інтеграції. Обґрунтуйте, який інструмент є доцільнішим для використання в команді з 5–7 осіб, що працює віддалено.

Тема 10. Оцінка ефективності командної роботи

1. Мета теми

Надати здобувачам вищої освіти знання про методи оцінювання ефективності командної роботи, ознайомити з ключовими показниками результативності, принципами зворотного зв'язку, а також з інструментами аналізу та покращення командної діяльності.

2. Ключові терміни і поняття

- **Ефективність команди** – здатність команди досягати цілей з оптимальним використанням ресурсів.

- **КРІ (ключові показники ефективності)** – кількісні або якісні метрики, що характеризують результативність роботи.
 - **Зворотний зв'язок** – процес надання оцінки результатам діяльності з метою корекції поведінки чи покращення якості.
 - **Оцінка за моделлю 360°** – всебічне оцінювання працівника/команди від керівництва, колег, підлеглих і самозвітності.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Підходи до оцінки ефективності

- **Кількісний підхід** – використання числових показників: продуктивність, своєчасність, якість, обсяг виконаної роботи.
- **Якісний підхід** – врахування командного клімату, задоволеності учасників, емоційного стану.
- **Комплексний підхід** – поєднання об'єктивних і суб'єктивних показників.

3.2. Основні КРІ для команди

- Дотримання термінів.
- Відсоток виконання поставлених цілей.
- Якість результатів.
- Рівень залученості.
- Кількість повторних доручень або помилок.

3.3. Роль зворотного зв'язку

- Забезпечення корекції поведінки.
- Стимулювання професійного розвитку.
- Підтримка відкритої комунікації.
- Покращення взаєморозуміння в команді.

3.4. Інструменти оцінки

- Анкетування та опитування.
 - Оцінка 360°.
 - SWOT-аналіз команди.
 - Щоденники проєктів і ретроспективні зустрічі.
-

4. Приклади практичного застосування

- **Оцінка scrum-команд у ІТ** за допомогою ретроспектив та динаміки виконання спринтів.
 - **Застосування моделі 360° у міжнародних корпораціях** для аналізу командної взаємодії.
-

5. Контрольні питання

1. Які підходи існують до оцінки ефективності команди?
 2. Що таке КРІ і які їх приклади в командній роботі?
 3. Яке значення має зворотний зв'язок для підвищення продуктивності?
 4. У чому полягає оцінка за моделлю 360°?
 5. Які інструменти можна використовувати для аналізу командної діяльності?
-

6. Практичне завдання

Розробіть анкету з 5–7 питань для оцінки ефективності роботи команди. Проведіть опитування серед умовної команди та проаналізуйте отримані результати.

Сформулюйте рекомендації для покращення взаємодії та досягнення вищих результатів.

Тема 11. Управління конфліктами в команді

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти уявлення про природу конфліктів у команді, надати знання про типи конфліктів, методи їх попередження та ефективного розв'язання, а також роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктними ситуаціями.

2. Ключові терміни і поняття

- **Конфлікт** – зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цілей між учасниками взаємодії.
 - **Конфліктна ситуація** – передумова до конфлікту, що створює можливість для його виникнення.
 - **Стратегії поведінки в конфлікті** – моделі реагування сторін на конфлікт (ухилення, суперництво, компроміс, співпраця, пристосування).
 - **Медіація** – процес врегулювання конфлікту за участі нейтральної третьої сторони.
 - **Емоційний інтелект** – здатність розпізнавати, розуміти та керувати емоціями в собі та інших.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Причини виникнення конфліктів

- Розбіжності у поглядах, цінностях, цілях.
- Нечіткий розподіл обов'язків.
- Комунікаційні бар'єри.
- Порушення принципів справедливості.
- Особистісні антагонізми.

3.2. Види конфліктів у команді

- **Інтраперсональний** – внутрішній конфлікт члена команди.
- **Міжособистісний** – конфлікт між окремими учасниками.
- **Міжгруповий** – конфлікт між підгрупами або підрозділами.
- **Рольовий** – пов'язаний із невизначеністю або конфліктом у розподілі ролей.

3.3. Етапи розвитку конфлікту

1. Виникнення суперечностей.
2. Усвідомлення конфліктної ситуації.
3. Аргументування позицій.
4. Конфронтація або ескалація.
5. Вирішення або пригнічення конфлікту.

3.4. Методи розв'язання конфліктів

- Ведення переговорів.
- Медіація.
- Компромісне рішення.
- Співпраця (win-win стратегія).
- Адміністративне втручання (у крайньому випадку).

3.5. Роль емоційного інтелекту

- Управління власними емоціями в умовах конфлікту.
 - Розпізнавання емоційних станів інших.
 - Встановлення емпатичного контакту.
 - Побудова довіри і конструктивного діалогу.
-

4. Приклади практичного застосування

- **Корпоративні кейси з ІТ-сфери**, де конфлікти між розробниками та менеджерами вирішуються через фасилітацію.
 - **Використання медіації у банківській сфері** для врегулювання конфліктів між підрозділами.
-

5. Контрольні питання

1. Які основні причини конфліктів у команді?
 2. Які типи конфліктів найчастіше виникають у колективах?
 3. Назвіть основні стратегії поведінки у конфлікті.
 4. У чому полягає роль емоційного інтелекту в управлінні конфліктами?
 5. Які методи врегулювання конфліктів є найбільш ефективними?
-

6. Практичне завдання

Опишіть приклад конфлікту з власного досвіду або умовної ситуації. Визначте тип конфлікту, причини його виникнення, стадію розвитку. Запропонуйте стратегії врегулювання з урахуванням емоційного інтелекту.

Тема 12. Емоційний інтелект та психологія командної роботи

1. Мета теми

Надати здобувачам вищої освіти уявлення про значення емоційного інтелекту в контексті командної взаємодії, розкрити психологічні чинники ефективної роботи команди, охарактеризувати основні елементи емоційної компетентності та механізми її розвитку.

2. Ключові терміни і поняття

- **Емоційний інтелект (EQ)** – здатність розпізнавати, виражати, регулювати й ефективно використовувати емоції у взаємодії з іншими людьми.
 - **Емоційна компетентність** – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для конструктивної емоційної взаємодії.
 - **Психологічний клімат** – сукупність емоційних і соціально-психологічних умов у колективі.
 - **Саморегуляція** – здатність контролювати власні емоційні реакції в складних ситуаціях.
 - **Емпатія** – здатність розуміти емоційний стан іншої людини та співпереживати.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Компоненти емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом)

1. **Самоусвідомлення** – розуміння власних емоцій.

2. **Саморегуляція** – контроль і управління власними емоціями.
3. **Мотивація** – внутрішній драйв для досягнення мети.
4. **Емпатія** – розуміння емоцій інших.
5. **Соціальні навички** – ефективна комунікація та взаємодія.

3.2. Роль емоційного інтелекту в команді

- Підвищення якості комунікації.
- Зменшення конфліктності.
- Підтримка психологічного добробуту членів команди.
- Посилення довіри, згуртованості та залученості.

3.3. Психологічні фактори командної взаємодії

- Мотивація і задоволення від роботи.
- Ідентифікація з командою.
- Психологічна безпека.
- Довіра та підтримка.

3.4. Методи розвитку емоційного інтелекту

- Рефлексія та самоаналіз.
- Тренінги емоційної компетентності.
- Вправи на розвиток емпатії.
- Використання зворотного зв'язку.

4. Приклади практичного застосування

- **Програми розвитку емоційного інтелекту в компанії Google** для підвищення командної ефективності.
- **Тренінги Soft Skills у міжнародних корпораціях** як обов'язковий елемент адаптації нових працівників.

5. Контрольні питання

1. Що таке емоційний інтелект та його ключові компоненти?
2. Як EQ впливає на командну взаємодію?
3. У чому полягає психологічний клімат у команді?
4. Які чинники сприяють формуванню емоційної компетентності?
5. Назвіть ефективні методи розвитку EQ у професійному середовищі.

6. Практичне завдання

Проведіть самооцінку свого рівня емоційного інтелекту за допомогою обраного тесту. Сформулюйте три особисті кроки з розвитку своїх емоційних навичок для ефективнішої взаємодії в команді.

Тема 13. Тайм-менеджмент у команді

1. Мета теми

Надати здобувачам вищої освіти знання про принципи ефективного управління часом у командній роботі, ознайомити з інструментами тайм-менеджменту, дослідити основні причини втрат часу та методи їх подолання.

2. Ключові терміни і поняття

- **Тайм-менеджмент** – система принципів, інструментів та методів організації часу з метою підвищення ефективності діяльності.
 - **Пріоритетизація** – визначення послідовності виконання завдань залежно від їх важливості та терміновості.
 - **Прокрастинація** – схильність відкладати виконання важливих завдань.
 - **Матриця Ейзенхауера** – інструмент для розподілу завдань за важливістю і терміновістю.
 - **Метод Pomodoro** – техніка управління часом через інтервали роботи по 25 хвилин із короткими перервами.
-

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Роль тайм-менеджменту в команді

- Забезпечення своєчасного виконання командних завдань.
- Зниження рівня стресу та емоційного вигорання.
- Підвищення дисципліни, організованості та результативності.

3.2. Інструменти та техніки тайм-менеджменту

- **Матриця Ейзенхауера** – класифікація завдань на: важливі/термінові, важливі/не термінові, неважливі/термінові, неважливі/не термінові.
- **Метод Pomodoro** – розподіл роботи на короткі цикли з відпочинком.
- **GTD (Getting Things Done)** – система управління завданнями на основі списків та контекстів.
- **Календарне планування** – визначення часу виконання завдань у цифрових або паперових планерах.

3.3. Причини втрати часу в командах

- Неясні цілі та пріоритети.
- Часті перерви та відволікання.
- Надлишок мітингів.
- Відсутність особистої відповідальності за строки.

3.4. Стратегії підвищення ефективності використання часу

- Встановлення чітких дедлайнів.
 - Делегування і розподіл завдань.
 - Використання цифрових планувальників.
 - Аналіз витрат часу (тайм-аудит).
-

4. Приклади практичного застосування

- **Trello + Google Calendar** – створення розкладу спринтів та відстеження прогресу в командах.
 - **Метод Pomodoro в освітніх командах** – робота в інтервалах для підвищення концентрації.
-

5. Контрольні питання

1. Що таке тайм-менеджмент і чому він важливий для командної роботи?
 2. Як працює матриця Ейзенхауера?
 3. У чому полягає суть методу Pomodoro?
 4. Які чинники призводять до втрати часу в командах?
 5. Назвіть ефективні цифрові інструменти планування.
-

6. Практичне завдання

Проведіть аналіз одного робочого дня команди. Визначте основні «поглиначі часу». Розробіть індивідуальні та командні рекомендації для їх усунення із застосуванням обраного методу тайм-менеджменту.

Тема 14. Адаптивність та зміни в командній роботі

1. Мета теми

Ознайомити здобувачів вищої освіти з поняттям адаптивності у командній роботі, дослідити моделі управління змінами, виявити причини опору змінам і запропонувати ефективні стратегії адаптації команд до нових умов.

2. Ключові терміни і поняття

- **Адаптивність** – здатність команди або окремих її членів швидко й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі.
- **Зміни** – процес переходу від поточного стану до нового, що супроводжується трансформацією структур, процесів або цінностей.
- **Опір змінам** – природна реакція членів команди на загрозу стабільності або невизначеність.
- **Модель Коттера** – восьмиетапний підхід до реалізації змін в організації.
- **Модель ADKAR** – модель персонального переходу до змін (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement).

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Значення адаптивності в командній роботі

- Підтримка ефективності в умовах невизначеності.
- Швидке освоєння нових технологій, методів або ролей.
- Збереження конкурентоспроможності.
- Формування інноваційного мислення.

3.2. Моделі управління змінами

- **Модель Коттера:**
 1. Створення відчуття терміновості.
 2. Формування коаліції лідерів змін.
 3. Створення бачення змін.
 4. Комунікація бачення.
 5. Усунення перешкод.
 6. Швидкі перемоги.
 7. Консолідація результатів.
 8. Закріплення змін у культурі організації.
- **Модель ADKAR:**
 1. Усвідомлення потреби в змінах.
 2. Бажання підтримати зміни.
 3. Знання як змінюватися.
 4. Здатність до впровадження.
 5. Підкріплення нової поведінки.

3.3. Причини опору змінам

- Страх перед невідомим.

- Втрата контролю.
- Недостатня комунікація.
- Конфлікт інтересів або цінностей.

3.4. Стратегії подолання опору

- Раннє залучення учасників до процесу змін.
- Прозора комунікація.
- Підвищення обізнаності та навчання.
- Підтримка з боку лідера команди.

4. Приклади практичного застосування

- **Імплементація Agile-підходів у традиційних компаніях** через поетапне навчання та адаптацію процесів.
- **Цифрова трансформація у сфері освіти** – перехід на онлайн-інструменти командної взаємодії.

5. Контрольні питання

1. Що таке адаптивність і чому вона важлива для команди?
2. Які етапи управління змінами за моделлю Коттера?
3. У чому полягає логіка моделі ADKAR?
4. Які основні причини опору змінам?
5. Як лідер може сприяти адаптації команди до змін?

6. Практичне завдання

Опишіть приклад змін у команді (реальний або змодельований). Проаналізуйте його за моделлю ADKAR. Визначте, на якому етапі можуть виникати труднощі, та запропонуйте шляхи подолання опору.

Тема 15. Корпоративна культура та командні цінності

1. Мета теми

Сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності корпоративної культури, її впливу на командну роботу, розкрити роль спільних цінностей у формуванні ефективного колективу, ознайомити з типологією корпоративних культур та принципами ціннісного лідерства.

2. Ключові терміни і поняття

- **Корпоративна культура** – система цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що поділяються працівниками організації.
- **Командні цінності** – сукупність принципів та переконань, що визначають поведінку членів команди.
- **Ціннісне лідерство** – стиль управління, що базується на особистому прикладі та дотриманні спільних цінностей.
- **Організаційна ідентичність** – сприйняття працівниками себе як частини певної корпоративної культури.

3. Теоретичні аспекти теми

3.1. Значення корпоративної культури для команди

- Створення позитивного психологічного клімату.
- Формування лояльності та відданості команди.
- Підвищення узгодженості та відповідальності.
- Підтримка інноваційного та етичного середовища.

3.2. Типологія корпоративних культур (за Кемероном і Куінном)

- **Кланова культура** – акцент на взаємопідтримці, традиціях, залученості.
- **Адхократична культура** – орієнтація на інновації, гнучкість, експерименти.
- **Ієрархічна культура** – формальні процедури, стабільність, контроль.
- **Ринкова культура** – результативність, конкурентність, досягнення цілей.

3.3. Формування та підтримка командних цінностей

- Спільна розробка місії та бачення.
- Визначення етичних стандартів і норм поведінки.
- Заохочення прикладу «ціннісного лідера».
- Регулярна комунікація про важливість спільних принципів.

3.4. Взаємозв'язок між культурою та результатами команди

- Висока культура = довіра, злагодженість, ефективність.
- Конфлікт цінностей = демотивація, плинність кадрів, саботаж.

4. Приклади практичного застосування

- **Корпорація Zappos** – формування команди через чіткі корпоративні цінності (веселощі, навчання, зростання).
- **Netflix** – культура відкритості, відповідальності, свободи прийняття рішень в межах узгоджених цінностей.

5. Контрольні питання

1. Що таке корпоративна культура і яке її значення для командної взаємодії?
2. Назвіть основні типи корпоративної культури за Кемероном і Куінном.
3. У чому полягає роль командних цінностей?
4. Як лідер впливає на культуру та цінності в команді?
5. Яким чином корпоративна культура впливає на ефективність команди?

6. Практичне завдання

Розробіть перелік із п'яти ключових командних цінностей для уявного проєкту (наприклад, запуск нового продукту або відкриття сервісу). Обґрунтуйте вибір кожної цінності та запропонуйте способи їх практичного впровадження в команді.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Конспект лекцій з дисципліни «Організація командної роботи» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / Д.О. Харенко. Одеса: МГУ, 2024. 19 с.
2. Методичні вказівки до виконання практичних робіт з дисципліни «Організація командної роботи» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / Д.О. Харенко. Одеса: МГУ, 2024. 14 с.
3. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Організація командної роботи» для студентів, які навчаються за спеціальністю 181 «Харчові технології» освітньої програми «Ресторанні технології» СВО «Бакалавр» денної та заочної форм навчання / Д.О. Харенко. Одеса: МГУ, 2024. 14 с.
4. Таранюк К. В. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
5. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. Київ :ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник. Романовський О.Г. та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
6. Управління проектами: навчальний посібник. Довгань Л.Є. та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Допоміжна

7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
9. Кобушко Я. В. Формування ефективної команди. Адміністративний менеджмент для магістрів :підручник / за заг. ред. О. М. Теліженка та С. В. Глівенка. Суми : Університетська книга, 2016. С. 339–397.