

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

Л.М. Корнута, О.С. Геращенко, Ю.І. Шмаленко

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Навчально-методичний посібник

Рекомендовано до друку навчально-методичною радою Національного університету
«Одеська юридична академія» протокол № 7 від 23 червня 2025 року

Автори:

Корнута Людмила Михайлівна – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0001-7130-6347>

Герашенко Олександр Сергійович – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0002-8552-0878>

Шмаленко Юлія Іванівна – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія».

ORCID ID – <https://orcid.org/0000-0003-0806-7907>

Рецензенти:

Лефтеров В.О. – доктор психологічних наук, професор, перший проректор Міжнародного гуманітарного університету, м. Одеса.

Кокарєва А.М. – кандидат педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології професійної освіти, заступник декана з наукової і міжнародної діяльності Факультету психології, комунікацій і перекладу Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ.

Корнута Л.М., Герашенко О.С., Шмаленко Ю.І.

Управління командами: навчально-методичний посібник. Одеса, Фенікс. 2025. 48 с.

У навчально-методичному посібнику представлений короткий зміст тексту лекцій, викладені плани практичних занять, надані завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти, вказані питання для підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти, розкриті критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти. Видання призначено для здобувачів вищої освіти, які вивчають навчальну дисципліну «Управління командами», здобувачів випускних курсів закладів вищої освіти котрі прагнуть поглибити власні знання з лідерства та управління, а також керівників публічних інституцій.

ISBN _____

ЗМІСТ

1. Вступ.....	4
2. Критерії оцінювання, які поширюються на участь здобувачів у практичних заняттях	5
3. Методичні вказівки для вивчення дисципліни.....	6
4. Тема 1. Команда та командна робота: поняття та особливості.....	7
5. Тема 2. Структура команди.....	12
6. Тема 3. Психологічні основи управління командною роботою.....	16
7. Тема 4. Прийняття командних рішень.....	20
8. Тема 5. Робота з конфліктами та фасилітація в команді.....	24
9. Тема 6. Performance management: мотивація та заохочення в команді.....	28
10.Тема 7. Системна підтримка розвитку команди.....	32
11.Тема 8. Командна етика, імідж та бренд.....	36
12.Питання для підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти.....	41
13. Список рекомендованих джерел.....	43

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління командами» присвячена комплексному вивченню теоретичних засад і практичних інструментів командної взаємодії як одного з ключових чинників ефективного управління у сфері публічного адміністрування, бізнесу та громадського сектору. Курс розкриває психологічні, організаційні та управлінські механізми формування, розвитку та функціонування команд, а також аналізує особливості колективної динаміки, розподілу ролей, відповідальності, лідерських функцій і спільного прийняття рішень.

Особлива увага приділяється психологічним аспектам управління командою в умовах невизначеності, змін, конфліктів та стресу. У межах дисципліни вивчаються моделі командної ефективності, стилі командного лідерства, методики налагодження міжособистісної взаємодії та побудови довіри в колективі. Окремим фокусом курсу є розвиток м'яких навичок (soft skills), необхідних для координації командної діяльності: емоційний інтелект, адаптивність, стратегічне мислення, навички фасилітації та делегування повноважень.

Актуальність курсу зумовлена потребою в новому поколінні управлінців, здатних працювати з командами як живими, адаптивними організмами, що постійно розвиваються. У період постійних змін, гібридних форматів роботи та зростання ролі спільного прийняття рішень, управління командами стає базовою управлінською компетентністю для всіх, хто прагне бути ефективним лідером та фасилітатором командної взаємодії.

Предметом дисципліни є система знань, умінь і компетентностей щодо організації, координації та розвитку командної роботи, з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей її учасників, етапів життєвого циклу команди, а також сучасних технологій управління людськими ресурсами.

Метою вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння процесів командної взаємодії, набуття знань про ефективні моделі управління командами, розвиток навичок управління груповою динамікою, вирішення конфліктів, підвищення психологічної стійкості та лідерської присутності в команді.

Методи викладання та навчання. Навчальний процес з дисципліни «Управління командами» побудований на поєднанні теоретичних занять та інтерактивних форм роботи, що забезпечують активне залучення здобувачів освіти до процесу пізнання й саморозвитку.

Застосовуються такі методи:

- **міні-лекції та інтерактивні обговорення**, спрямовані на засвоєння ключових понять і моделей командної взаємодії;

- **аналіз кейсів (case study)** з реальних ситуацій публічного управління, бізнесу та громадського сектору;

- **рольові ігри, симуляції та командні вправи**, що відтворюють динаміку реальної командної роботи, лідерства, прийняття рішень та управління конфліктами;

- **коучингові та тренінгові підходи**, орієнтовані на розвиток емоційного інтелекту, стратегічного мислення і навичок комунікації тощо.

У результаті вивчення курсу здобувачі освіти повинні: розуміти принципи формування, розвитку та функціонування ефективних команд; вміти визначати етапи командного розвитку, ролі та функції учасників; володіти методами командної мотивації, делегування, зворотного зв'язку; виявляти та врегульовувати міжособистісні й структурні конфлікти в команді; формувати психологічно безпечне середовище та довірчу атмосферу в колективі; ефективно комунікувати в умовах змін, кризи або багатоформатної (онлайн/офлайн) взаємодії; інтегрувати навички менторства, коучингу та етичного лідерства в управлінський процес.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ЯКІ ПОШИРЮЮТЬСЯ НА УЧАСТЬ ЗДОБУВАЧІВ У ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ ТА ВИКОНАННІ ПРАКТИЧНИХ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Оцінювання здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до [«Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія»»](#).¹

Так, зокрема, поточний контроль знань здобувачів освіти оцінюється за шкалою («2», «3», «4», «5»), з обов'язковим переведенням при підсумковому контролі оцінок в бали за допомогою шкали Університету до національної шкали та шкали ECTS.

Шкала оцінювання			
100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	
60-63	E		
35-59	Fx	Незадовільно	Не зараховано
1-34	F		

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі отримують оцінки за відповіді (усні, письмові), за активну участь у груповій роботі, за активну участь в обговоренні, за виконання індивідуальних завдань, за презентацію практичних умінь проведення психокорекції, проведення психологічного консультування, застосування певної психотехнології тощо.

Для отримання підсумкової оцінки здобувачу вищої освіти необхідно мати не менше 1/2 оцінок від загальної кількості практичних занять та поточних контрольних заходів (реферату, контрольної роботи, завдань до самостійної роботи тощо).

Для переведу підсумкової оцінки у 100 бальну шкалу оцінювання знань середньоарифметична підсумкова оцінка множиться на коефіцієнт 20.

Якщо протягом вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти, який складає екзамен, набрав не менше ніж $\frac{1}{2}$ від загальної кількості оцінок суму балів 90 та більше за шкалою оцінювання ECTS, то він має право отримати оцінку за набраними балами A/Відмінно без складання підсумкового контролю. Наприклад, якщо заплановано 11 практичних занять (22 академічні години), то здобувачеві треба отримати всього 6 оцінок.

Здобувач освіти, який набрав менше ніж $\frac{1}{2}$ від загальної кількості оцінок та менше ніж 90 балів складає екзамен відповідно в обов'язковому порядку.

¹ [Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Одеська юридична академія»](https://www.onua.edu.ua/ua/doc-education-ukr/7844-polozhennya-pro-organizatsiyu-osvitnogo-protsesu-v-nu-oua)
<https://www.onua.edu.ua/ua/doc-education-ukr/7844-polozhennya-pro-organizatsiyu-osvitnogo-protsesu-v-nu-oua>

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Здобувач у процесі вивчення навчальної дисципліни «Управління командами» повинен:

- 1) опанувати лекційним матеріал;
- 2) виконати практичне завдання під час самостійного опанування навчального матеріалу;
- 3) відповісти на запитання для контролю знань і вмінь;
- 4) приймати активну участь у обговоренні навчальних питань під час практичних занять.

Опановуючи навчальний матеріал здобувач повинен розглядати, систематизувати та узагальнювати різні джерела інформації, встановлюючи змістовну сутність та логічність тих чи інших теоретичних положень. Кожне навчальне питання здобувачеві слід розглянути з точки зору наукової обґрунтованості, логічності, системності, конкретності та надійності джерела інформації.

Виконуючи **завдання для самостійної роботи**, здобувачеві слід пам'ятати, що відповідь по тому чи іншому питанню повинна бути чіткою, логічною, науково обґрунтованою, лаконічною та зрозумілою. Для цього він повинен:

- 1) глибокого проникати в сутність процесу, явища, що досліджується;
- 2) визначити смислові моменти навчального матеріалу та інформації, отриманої з різних джерел;
- 3) «очистити» навчальний матеріал від зайвої інформації;
- 4) узагальнити та уніфікувати навчальний матеріал;
- 5) креативно підходити до структуризації, класифікації та комбінації певних теоретичних постулатів;
- 6) логічно розмежувати елементи певних теоретичних положень один від одного та тощо.

Здобувачі можуть досягти повного осмислення і розуміння навчального матеріалу шляхом використання таких методів як: аналіз, синтез, дедукція, індукція, класифікація, конкретизація, порівняння, абстрагування, узагальнення та тощо.

Після засвоєння навчального матеріалу здобувач повинен **надати відповідь на запитання для контролю знань і вмінь**. Відповідаючи на певне запитання, – здобувач повинен обґрунтувати свою відповідь, розкриваючи її з різних наукових та практичних підходів.

ТЕМА 1.

КОМАНДА ТА КОМАНДНА РОБОТА: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ

План лекції

1. Поняття команди та її особливості.
2. Основні характеристики та принципи команди.
3. Відмінність команди від групи.
4. Особливості командної роботи

Основний зміст

1. Поняття команди та її особливості

Команда – це не просто зібрання людей, що працюють разом. Це система міжособистісної взаємодії, яка побудована на спільному прагненні до досягнення узгоджених цілей. Команди виникають там, де завдання складні, вимагають різнопланових компетентностей, скоординованої роботи, довіри та синергії [6, с. 24].

Особливістю команди є не лише її структурна організація, а насамперед – її внутрішня динаміка. Ефективна команда формується не миттєво – вона потребує часу, щоб учасники навчилися розуміти один одного, налаштували спільну комунікацію, віднайшли оптимальні ролі. Успішні команди демонструють високий рівень згуртованості, взаємної підтримки, готовності допомагати, гнучкості у підходах до вирішення завдань. У команді значну роль відіграють не лише професійні якості її учасників, але й психологічна сумісність, здатність до емпатії, довіра до лідера і до колег. Лідер у команді часто не є авторитарним керівником, а радше фасилітатором – тим, хто координує процес, усуває бар'єри, мотивує та спрямовує команду до мети.

Основні риси команд:

- чітко визначена мета;
- компетентність і взаємодоповнюваність учасників;
- спільна відповідальність за результат;
- високий рівень комунікації та координації;
- наявність лідера або моделі спільного управління [4].

Також варто пам'ятати, що умовами ефективного функціонування команд є: спільне бачення; висока мотивація; прозорість цілей і ролей; навички вирішення конфліктів.

2. Основні характеристики та принципи команди

Командна робота базується на низці важливих характеристик, які забезпечують її сталість і результативність. Насамперед це – наявність чітко окресленої мети, яку поділяють усі члени команди. Ціль повинна бути не нав'язаною, а усвідомленою та прийнятою як спільна. Саме спільність наміру є рушієм командного зростання. Ще однією важливою рисою є взаємна довіра. Команда не може ефективно функціонувати без впевненості у доброчесності, компетентності та надійності своїх учасників. Довіра формує основу для відкритого обміну думками, зворотного зв'язку та подолання помилок без

страху покарання. Комунікація в команді має бути не лише регулярною, а й якісною. Це означає не лише інформування, а й уважне слухання, сприйняття аргументів, вміння погоджуватися або не погоджуватися конструктивно. Прозора комунікація створює атмосферу безпеки й дозволяє уникати непорозумінь [5, с. 32].

Щодо принципів – у центрі має бути відповідальність. Причому не індивідуальна, а колективна. Кожен член команди усвідомлює власний внесок і те, як він впливає на загальний результат. Саме відповідальність, а не контроль, є ознакою зрілої команди.

Основними принципами роботи в команді варто зазначити наступні:

- взаємна повага та толерантність;
- єдність у різноманітті (diversity);
- чіткий розподіл обов'язків;
- орієнтація на результат;
- безперервний розвиток та навчання.

3. Відмінність команди від групи

Часто поняття «команда» та «група» використовуються як синоніми, однак вони мають різну природу. Група – це соціальне об'єднання людей, які мають спільні інтереси або цілі, але не завжди тісно співпрацюють між собою. Їхня взаємодія може бути випадковою або обмеженою часовими рамками. Натомість команда – це якісно інший рівень взаємодії. Тут є сильна міжособистісна взаємозалежність, чітке розуміння ролей, стратегій, ресурсів. Команда функціонує як єдиний організм. Важливим є не лише спільне завдання, а й узгодженість дій, високий рівень довіри, активне обговорення і прийняття рішень. У команді кожен член – не лише виконавець, а й учасник процесу мислення, планування, аналізу. У групі – частіше виконується ієрархічно розподілене завдання, з мінімумом взаємозалежності. Це і є головною відмінністю.

Критерій	Група	Команда
Мета	Індивідуальна або нечітка	Спільна та конкретна
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна
Комунікація	Обмежена	Інтенсивна, відкрита
Ролі	Не завжди визначені	Чітко розподілені
Лідерство	Централізоване	Динамічне або спільне
Мотивація	Індивідуальна	Спільна

Співвідношення групи та команди

4. Особливості командної роботи

Командна робота – це динамічний процес взаємодії, що включає прийняття рішень, розв'язання проблем, підтримку та розвиток. Вона вимагає готовності до гнучкості, відкритості до змін і вміння вирішувати конфлікти без деструктивних наслідків. Особливістю командної роботи є те, що вона

передбачає розподілення відповідальності – не лише формально, але й фактично. Якщо один із членів припускається помилки – це впливає на всіх, тому кожен зацікавлений у взаємній допомозі, у якісній комунікації, в постійному навчанні. Командна робота сприяє розвитку ключових навичок: співпраці, адаптивності, емоційного інтелекту, комунікативної пластичності. Вона особливо важлива в сучасному світі, де більшість професій передбачає взаємозалежність і проєктний підхід [4, с. 114].

Водночас, командна діяльність може бути ускладнена, якщо:

- відсутня чітка мета;
- бракує розуміння ролей;
- не вибудовані механізми зворотного зв'язку;
- відсутня культура поваги та визнання внеску кожного.

Саме тому управління командами – це не лише про контроль і координацію, а про створення сприятливого психологічного середовища, підтримку розвитку та зміцнення колективної мотивації.

Нарешті, варто підкреслити важливість командної культури – системи цінностей, норм, очікувань, які поділяють усі учасники. Саме вона формує атмосферу довіри, відкритості та ефективності.

Рекомендації для підвищення ефективності командної роботи:

1. Регулярні зустрічі для зворотного зв'язку. Систематичне обговорення ходу виконання завдань, прогресу, проблем і досягнень є запорукою відкритої комунікації та формування довіри всередині команди. Такі зустрічі сприяють своєчасному виявленню бар'єрів у роботі, стимулюють спільне прийняття рішень і дозволяють учасникам відчувати свою значущість. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, конкретним і орієнтованим на розвиток, а не на критику особистості.

2. Визначення чітких правил і меж. Для ефективного функціонування команда потребує внутрішньої структури, чітко окреслених ролей, обов'язків та норм поведінки. Прозорість очікувань щодо кожного учасника зменшує ризик непорозумінь, конфліктів та дублювання функцій. Також важливо напрацювати спільні «правила гри» – як-от етичні стандарти взаємодії, принципи вирішення суперечок або методи ухвалення рішень.

3. Повага до кожного члена команди. Успішна команда базується на визнанні цінності кожного її учасника. Повага проявляється у прийнятті різних точок зору, рівному доступі до ресурсів, справедливому розподілі навантаження та увазі до професійного та особистісного внеску кожного. Коли члени команди почуваються почутими та важливими – рівень мотивації та лояльності зростає.

4. Активне слухання і конструктивна критика. Однією з базових навичок ефективного лідера та члена команди є активне слухання – здатність не просто чути, а справді розуміти партнера по спілкуванню. Така взаємодія підвищує рівень довіри та знижує конфліктність у колективі. Поряд із цим важливо культивувати культуру конструктивної критики, яка фокусується на поведінці або результаті, а не на особистості. Це дозволяє зберегти повагу в діалозі й водночас сприяти професійному розвитку.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Поняття команди та командної роботи.
2. Принципи роботи в команді.
3. Команда як екосистема: характеристика, особливості, риси.
4. Ефективність роботи команди.

Вправа: «Командні правила: Створюємо хартію»

Мета: навчитися формулювати спільні правила ефективної взаємодії.

Формат: робота в малих групах (4–6 осіб).

Інструкція: 1. Кожна команда має сформулювати 5 правил ефективної взаємодії для своєї уявної команди. 2. Правила мають бути чіткими, практичними й такими, що виключають конфлікти. 3. Після презентації всі групи обговорюють, які пункти варто включити до «універсальної хартії команди»

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Команда без правил»

Команда з 5 осіб отримала завдання реалізувати проєкт за 2 тижні. Проте в процесі виявилось, що ролі не розподілені, завдання дублюються, а один учасник ігнорує наради. Проєкт затримується, виникає напруга.

Запитання:

- У чому полягає головна управлінська помилка?
- Які дії команди могли б змінити ситуацію на початку проєкту?
- Як повернути команду до конструктивної взаємодії?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Стратегії побудови атмосфери довіри в команді.
2. Активне слухання як інструмент лідера: приклади, методи, користь.
3. Сучасні інструменти побудови команд.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>

5. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
6. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
7. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>

ТЕМА 2. СТРУКТУРА КОМАНДИ

План лекції

1. Поняття та риси структури команди.
2. Особливості розподілу ролей у команді.
3. Керівник в командній роботі.
4. Перерозподіл ролей у команді.

Основний зміст

1. Поняття та риси структури команди

Команда – це цілеспрямована група людей, об'єднана спільною метою, діяльністю та взаємною відповідальністю, що діє в умовах високого рівня координації та взаємодії. Проте, на відміну від простої робочої групи, команда характеризується складною структурою – функціональним розподілом ролей, взаємозалежністю учасників та чітким розумінням спільної мети.

Структура команди – це внутрішнє організаційне впорядкування ролей, функцій, комунікаційних потоків і субординаційних зв'язків між її учасниками. Від правильної побудови структури залежить ефективність командної взаємодії, динаміка роботи та досягнення результатів.

Основні риси структури команди:

- наявність формального й неформального лідера (не завжди це одна особа);
- функціональний розподіл ролей між членами команди згідно з їхніми компетенціями, здібностями, особистісними рисами;
- визначені канали комунікації та прийняття рішень;
- гнучкість та динамічність – структура може адаптуватися до змін умов або завдань;
- ієрархія відповідальності, яка забезпечує баланс між автономією кожного члена та загальною дисципліною [4, с. 52].

2. Особливості розподілу ролей у команді

Командна ефективність значною мірою залежить від того, наскільки грамотно сформовано рольову структуру. Успішна команда завжди базується на усвідомленому розподілі ролей, які не дублюються та доповнюють одна одну. Варто зазначити, що ролі можуть бути **формальними** (наприклад, аналітик, модератор, координатор) та **неформальними** (мотиватор, «душа команди», миротворець).

Ключові ролі в команді за Мерeditом Белбіном (загальноприйнята концепція):

- **Ініціатор ідей (Plant)** – генерує нестандартні рішення.
- **Оцінювач (Monitor Evaluator)** – критично мислить, оцінює ризики.
- **Виконавець (Implementer)** – організовує втілення ідей.
- **Координатор (Coordinator)** – узгоджує дії команди.

- **Мотиватор (Shaper)** – надає імпульс до дії.
- **Командний працівник (Teamworker)** – сприяє гармонії.
- **Завершувач (Completer Finisher)** – доводить справу до результату.
- **Ресурсний дослідник (Resource Investigator)** – шукає ресурси та можливості.
- **Спеціаліст (Specialist)** – має унікальні знання.

Важливо, щоби члени команди не змагалися за ролі, а приймали та реалізовували свої функції відповідально та гнучко.

3. Керівник в командній роботі

Керівник команди – це особа, яка не лише координує діяльність, а й виступає лідером, фасилітатором, стратегом та комунікатором.

Основні функції керівника:

Стратегічна – визначення цілей і напрямку руху.

Організаційна – забезпечення розподілу ролей, контроль за виконанням.

Мотиваційна – стимулювання продуктивності та підтримки командного духу.

Комунікативна – створення умов для відкритого діалогу.

Розвивальна – сприяння зростанню професійного потенціалу членів команди.

Особливістю керівника в команді є те, що він повинен не домінувати, а служити каталізатором взаємодії. У командах нового типу лідер все більше виконує роль фасилітатора процесу, а не контролера.

4. Перерозподіл ролей в команді

Визначаючи особливості Команди, які існують у змінному середовищі, повинні вміти адаптуватися. Одним із ключових механізмів такої адаптації є **перерозподіл ролей**, який може виникнути через: зміну цілей або завдань; тимчасову відсутність одного з учасників; ротацію кадрів; зміну компетентностей або рівня мотивації.

Етапи перерозподілу ролей:

1. **Діагностика ситуації** – усвідомлення того, що існуючий розподіл більше не працює.
2. **Обговорення в команді** – відкритий діалог про потенціал кожного.
3. **Перегляд функціональних обов'язків** – визначення, хто може взяти нову роль.
4. **Впровадження змін з пробним періодом.**
5. **Оцінка результатів** – чи стало краще, чи потрібні додаткові корекції.

Успішні команди регулярно проводять рефлексію щодо ефективності ролей та рівня залученості учасників, не уникаючи змін і гнучкого управління ресурсами [6, с. 152].

Розуміння структури команди, грамотний розподіл ролей, ефективне лідерство та готовність до гнучких змін – ключові фактори командної успішності. Без чіткої, адаптивної і прозорої структури команда ризикує втратити ефективність, мотивацію та згуртованість. Формування сильних команд починається з усвідомлення своєї ролі, прийняття інших і спільного руху до мети.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Структура команди.
2. Значення розподілу ролей в команді.
3. Види ролей та їх значення.
4. Роль керівника для функціонування команди та розподілу ролей.
5. Перерозподіл ролей та особливості перерозподілу.

Вправа: «Критика без шкоди»

Мета: опанувати етичні форми вираження незгоди чи оцінки.

Формат: групова робота, мозковий штурм

Інструкція: 1. Кожна команда отримує ситуацію, де керівник має вказати на помилку працівника.

2. Завдання – сформулювати 2 варіанти:

- **Токсичний варіант критики;**

- **Конструктивний варіант** (із підтримкою й мотивацією).

8. Презентація та рефлексія: як змінюється ефект від форми подачі?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Проблеми активного слухання»

Під час командного обговорення керівник постійно перебиває інших, висловлює свою думку першою, не дає часу на відповідь. Частина учасників перестала брати участь у дискусії.

Запитання:

- Як такі дії впливають на мотивацію та ініціативу команди?
- Які вправи можна запропонувати для розвитку навички активного слухання?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Механізми та інструменти розподілу ролей в команді
2. Культура критики: як зробити її корисною, а не руйнівною?
3. Керівник команди: контролер чи мотиватор?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL:
https://www.youtube.com/@storinky_uspihu

2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
5. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
6. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
7. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
8. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
9. Прищак М.Д., Мацко М.А. Психологія. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1352.html

ТЕМА 3.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ

План лекції

1. Психологія команди.
2. Особливості налаштування психологічного клімату у команді.
3. Психологічні прийоми для командної роботи.
4. Індивідуальна психологічна підтримка в командній роботі.

Основний зміст

1. Психологія команди

Команда – це не просто група людей, які працюють разом. Це соціально-психологічна система, в основі якої лежить спільна мета, взаємозалежність, емоційна залученість, довіра та відповідальність кожного за спільний результат. У команді важливо не тільки виконувати функції, але й відчувати свою причетність, підтримку, визнання.

Психологія команди передбачає розуміння, як люди спілкуються, як сприймають один одного, як впливають на настрій, мотивацію та продуктивність одне одного. Саме психологічні процеси часто є визначальними у досягненні успіху. Навіть найталановитіші люди не досягнуть командного результату, якщо всередині панує напруження, недовіра чи роз'єднаність. Коли команда є справжнім середовищем співпраці – виникає синергія. Це ефект, коли спільний результат перевищує суму індивідуальних зусиль [3, с. 20].

Командна робота – це не лише про задачі, дедлайни й ролі. Це, передусім, про людей. Про те, як вони чують, бачать і поважають одне одного. Як підтримують і створюють простір, у якому можна бути собою й досягати спільних цілей.

Психологія команди – це про турботу, стосунки, емпатію й відповідальність. Лише коли ці елементи стають частиною повсякденної взаємодії, команда стає не лише ефективною, а й цілісною. Саме такі команди здатні долати труднощі, зберігати енергію та досягати результатів, що перевершують очікування.

Командна взаємодія базується на трьох психологічних опорах:

- ***мотиваційна:*** що змушує людину вкладати зусилля в спільну справу;
- ***комунікативна:*** як забезпечити ефективне спілкування всередині колективу;
- ***адаптаційна:*** як особистість пристосовується до команди і як команда пристосовується до індивідуальних особливостей учасників.

2. Особливості налаштування психологічного клімату у команді

Психологічний клімат – це те, що відчувається, але важко вимірюється. Це атмосфера довіри або недовіри, підтримки або зневаги, відкритості чи закритості, яка виникає внаслідок емоційних і соціальних взаємодій у колективі. Позитивний клімат відчувається у дрібницях: у тоні спілкування, у тому, як вітають новачків, як реагують на помилки, як проявляють вдячність.

Це стан, у якому кожен учасник почувається в безпеці, знає, що його не знецінять, що можна вільно висловитися та бути почутим.

Основні характеристики сприятливого психологічного клімату:

- Високий рівень довіри та відкритості між учасниками.
- Повага до особистості кожного члена команди.
- Прийняття різноманітності думок і підходів.
- Конструктивна критика без страху осуду.
- Підтримка ініціативи та інноваційності.

Створення доброзичливої атмосфери починається з елементарної поваги – до ролі кожного, до особистості, до емоцій. У команді важливо підтримувати «екологію» спілкування, коли мова не ранить, а підбадьорює, коли критику не плутають із приниженням, а критикують дії, а не людину.

Формування довірчого середовища потребує часу, послідовності та прикладу від лідера. Варто не лише проголошувати цінності, а й жити відповідно до них.

3. Психологічні прийоми для командної роботи

Один із найважливіших психологічних інструментів у командній роботі – ***щире спілкування***. Люди хочуть бути почутими, і це стає можливим лише тоді, коли в команді є культура активного слухання. Коли не просто чекають своєї черги говорити, а по-справжньому намагаються зрозуміти. Тоді виникає діалог, а не обмін монологами.

Ще один важливий прийом – ***регулярне надання зворотного зв'язку***. Йдеться не тільки про оцінку результатів, а й про емоційний відгук: «Мені приємно, як ти включився», «Твоя ідея допомогла нам просунутися», «Дякую за ініціативу». Такі слова можуть змінити ставлення до роботи, надихнути та зміцнити командний дух [5, с. 79].

Підтримка в момент невдачі – також важлива психологічна складова. Коли хтось припускається помилки, ключовим є не «знайти винного», а допомогти впоратися з наслідками, зберігаючи гідність людини. Це формує атмосферу, у якій не страшно ризикувати та пробувати нове.

У команді варто практикувати ***емоційне відображення*** – здатність озвучувати емоційні стани колег для створення взаєморозуміння: «Я бачу, що тобі було непросто», «Відчуваю, що ця тема тебе зачепила».

Психологічні прийоми:

1. ***Техніки активного слухання***: перефразування почутого (щоб показати, що ви зрозуміли); використання невербальних сигналів підтримки; уточнення, задавання відкритих питань.
2. ***«Правило 24 годин»***: обговорення конфліктних ситуацій не пізніше, ніж через добу після їх виникнення, коли емоції ще не загасли, але вже є змога обговорити конструктивно.
3. ***«Золота п'ятірка зворотного зв'язку»***: за що варто подякувати; що вийшло добре; де можна покращити; що спробувати наступного разу; що мене надихає у твоїй роботі.

4. Індивідуальна психологічна підтримка в командній роботі

Попри командну динаміку, не варто забувати, що кожна команда складається з унікальних людей. Іноді хтось переживає професійне вигорання, має особисті труднощі, або просто не знаходить свого місця у структурі взаємодії. Важливо мати механізми підтримки таких членів команди. Керівник або наставник має вміти помічати зміни в поведінці: мовчазність, відстороненість, дратівливість, зниження мотивації. Варто надати людині можливість виговоритися, без тиску та формальності. Часто навіть проста увага, фраза «як ти себе почуваєш?» вже викликає відчуття турботи.

Також у команді важливо *підтримувати психологічну стійкість*. Це не означає вимагати «бути сильним», а радше створити умови, у яких людина може знайти внутрішні ресурси: час на відновлення, довіру, можливість сказати «ні».

Індивідуальна психологічна підтримка включає:

- *Менторство або наставництво* – підтримка з боку більш досвідченого колеги.
- *Конфіденційна розмова з керівником або HR-спеціалістом* для зняття напруги.
- *Психологічні інтервенції* – короткі коучингові або фасилітаційні сесії.
- *Профілактика вигорання* – створення гнучкого графіка, залучення до нових завдань, зміна ролей.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Психологія функціонування команди.
2. Психологічний клімат у команді.
3. Психологічні прийоми в командній роботі.
4. Індивідуальна психологічна підтримка учасника команди.

Вправа: «Мій внесок у команду»

Мета: усвідомлення ролей та психологічного впливу кожного члена команди.

Інструкція: 1. Учасникам пропонується подумати та написати 3 речі:

- Що я даю команді?
- Що мені дає команда?
- Що я хотів(ла) б покращити у своїй поведінці в колективі?

2. Далі – обговорення в малих групах (по 4–5 осіб), де кожен має висловитися.

Очікуваний ефект: самоаналіз, зростання відповідальності, формування позитивного командного образу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Конфлікт цінностей»

Двоє співробітників постійно сперечаються щодо підходу до роботи: один орієнтований на результат і швидкість, інший — на якість та дотримання стандартів. Напруга зростає, страждає клімат.

Запитання:

- Як у команді можна вирішити такий конфлікт?
- Які психологічні техніки допоможуть знайти баланс?
- Чи можливе перерозподілення ролей?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Яку роль відіграє психологічний клімат у команді: комфорт чи ефективність?
2. Що заважає відкритій емоційній комунікації в професійному середовищі?
3. Як сформувати культуру підтримки в команді: 3 практичні кроки?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат. 2021. 288 с.
5. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
7. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
8. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
9. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : THEU, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
10. Шмаленко Ю.І. Формування навичок міжкультурної комунікації в цифровому просторі. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11057/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=74>

ТЕМА 4. ПРИЙНЯТТЯ КОМАНДНИХ РІШЕНЬ

План лекції

1. Поняття та способи командної комунікації.
2. Прийняття та ухвалення командних рішень.
3. Основні моделі ухвалення рішень в команді.
4. Аргументація та її значення для формування та роботи команди.

Основний зміст

1. Поняття та способи командної комунікації

Командна комунікація – це процес обміну інформацією між членами команди з метою досягнення спільної цілі. Ефективна комунікація забезпечує розуміння, злагодженість дій, своєчасне ухвалення рішень, підтримку та розвиток командної динаміки. Комунікація у команді ніколи не зводиться лише до обміну словами. Це – обмін смислами, емоціями, цінностями та оцінками. Спілкування в команді має будуватися на довірі, відкритості, повазі та взаємному визнанні. Особливо важливо, щоби члени команди вміли не лише говорити, а й активно слухати.

У командній взаємодії важливо враховувати наступне:

- ясність та лаконічність повідомлень;
- готовність до конструктивного зворотного зв'язку;
- урахування контексту ситуації (формальність/неформальність, стресові умови, емоційний стан);
- невербальну складову спілкування (міміка, жести, інтонація).

Сучасні технології також диктують нові формати комунікації: онлайн-наради, месенджери, візуальні дошки, електронні платформи. Проте принцип залишається незмінним – комунікація має бути чесною, доступною, регулярною та орієнтованою на результат [4, с. 52].

2. Прийняття та ухвалення командних рішень

Прийняття рішень у команді — це процес, коли група осіб приходить до спільного узгодженого висновку щодо способу дії або визначення позиції. Такий процес відрізняється від індивідуального ухвалення рішення тим, що тут мають узгодитися різні точки зору, цінності, емоції та знання.

Командні рішення мають особливу силу, коли:

- вони є результатом спільного обговорення;
- кожен учасник відчуває свою причетність до результату;
- члени команди вірять у компетентність один одного;
- існує певна структура (формалізована чи неформалізована) ухвалення рішень.

Команда повинна навчитися працювати як єдиний організм, здатний не тільки генерувати ідеї, а й брати на себе відповідальність за вибраний курс дій.

Процес ухвалення рішень часто супроводжується дискусіями, суперечками, потребою аргументації. Важливо не уникати цих процесів, а використовувати їх як інструмент росту – ідейного та командного.

3. Основні моделі ухвалення рішень в команді

У командному середовищі моделі ухвалення рішень можуть бути різними залежно від контексту, цілей, рівня довіри та складності завдання. Але завжди суть полягає у пошуку оптимального балансу між ефективністю, швидкістю та якістю рішення [5, с. 231].

Команда може ухвалювати рішення шляхом:

- обговорення з пошуком згоди (досягнення консенсусу);
- делегування вирішення окремій підгрупі або експерту;
- голосування – як спосіб демократичного вибору (але він не завжди гарантує злагоду)
- лідерського ухвалення з урахуванням думок команди.

Етапи процесу ухвалення рішень у команді зазвичай включають: ідентифікацію проблеми, обговорення варіантів, оцінювання ризиків, ухвалення рішення, а також подальшу комунікацію цього рішення всередині команди та контроль виконання. Командна ефективність значно зростає, якщо кожен член розуміє: коли потрібно говорити, а коли – слухати; що критика – не загроза, а внесок; що швидкість не має переважати над якістю, але надмірне зволікання також небезпечне.

4. Аргументація та її значення для формування та роботи команди

Аргументація – це не просто набір фактів чи переконань. У командному контексті це процес переконання, який базується на логіці, емоційному впливі та довірі. Уміння аргументувати – одна з ключових навичок для кожного члена команди, особливо для лідера.

Команда, в якій аргументи замінені авторитаризмом, часто втрачає мотивацію, не розвиває критичне мислення та уникає відповідальності. Натомість команда, де думки вільно обговорюються, де є культура аргументації, формує середовище, в якому: підвищується якість ухвалених рішень; зростає рівень залученості членів команди; формується стійка довіра один до одного.

Таким чином, аргументація – це не тільки про перемогу в дискусії, а про пошук правди, конструктиву та збалансованої командної динаміки. Комунікація, аргументація та процес ухвалення рішень – це три стовпи, на яких тримається ефективна командна робота. Вони не виникають самі собою, а формуються в процесі – через практику, довіру, рефлексію та навчання. Завдання сучасного управлінця, лідера, координатора – створити умови, в яких ці процеси будуть працювати природно, системно та результативно [1].

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Командна комунікація: характеристика та особливості.
2. Командні рішення.
3. Аргументи та контраргументи в команді.
4. Особливості керівних рішень в команді.

Вправа: «Вибір лідера».

У межах студентського проекту створено команду з 5 осіб. Необхідно обрати лідера. Один учасник – харизматичний, але імпульсивний. Інший – організований і відповідальний, але менш комунікабельний.

Завдання: Якого кандидата Ви підтримали б як керівника команди? Обґрунтуйте з погляду командної структури та ролей. Випишіть 5 тез у підтримку свого рішення.

Вправа: «Ноїв ковчег».

Мета: навчитися ухвалювати командні рішення, формулювати аргументи, чути інших.

Опис: Групі з 5–7 осіб пропонується ситуація: корабель тоне, а рятувальний пліт має місце лише для 5 осіб. У кожного з учасників є ролі (наприклад: лікар, дитина, літня людина, військовий, політик, вчений, журналіст).

Завдання: колективно вирішити, хто залишається на плоту, хто ні.

Ключова умова! Рішення має бути ухвалене спільно, а кожна позиція – аргументована.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Авторитарний керівник»

Керівник юридичного відділу обласної державної адміністрації приймає всі рішення самостійно, без обговорення з командою. З часом працівники починають втрачати мотивацію та ініціативність.

Завдання:

Проаналізуйте, які ризики несе авторитарний стиль керівництва. Які зміни слід внести, щоб відновити ефективну взаємодію?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Сила аргументації в юридичній і командній роботі.
2. Командна комунікація в онлайн-середовищі: виклики і рішення.
3. Роль психологічної підтримки у прийнятті складних рішень.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та

- самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
 5. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
 6. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
 7. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
 8. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
 9. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк. 2012. 383 с.
 10. Цільмак О.М. Складові управлінської компетентності керівника органу досудового розслідування Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 74-85 URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/bitstream/123456789/2805/1/2-1.pdf>

ТЕМА 5.

РОБОТА З КОНФЛІКТАМИ ТА ФАСИЛІТАЦІЯ В КОМАНДІ

План лекції

1. Поняття та особливості конфлікту в команді.
2. Ефективні способи вирішення конфліктів.
3. Постконфліктний синдром.
4. Фасилітація та її застосування при командній роботі.

Основний зміст

1. Поняття та особливості конфлікту в команді

Конфлікт у команді – це неминуче явище, що виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, цінностей, поглядів або очікувань учасників командної взаємодії. Командна діяльність передбачає тісну співпрацю, постійне спілкування, спільне прийняття рішень і відповідальність, що підвищує емоційне навантаження і збільшує ймовірність виникнення непорозумінь чи суперечностей.

Особливість конфлікту саме в команді полягає в тому, що він зачіпає не лише безпосередніх його учасників, а впливає на всю групову динаміку. Командний конфлікт може змінити атмосферу у всьому колективі, знизити рівень довіри, сповільнити процес ухвалення рішень або зовсім зупинити роботу. Однак важливо зазначити: сам по собі конфлікт не є виключно негативним явищем. За умови правильного проживання і розв'язання він може стати поштовхом до розвитку, перезавантаження командних процесів, оновлення стосунків [5, с. 82].

Конфлікти можуть мати як відкритий, так і прихований характер. У першому випадку вони проявляються через відкриті суперечки, опозиції, розбіжності у поглядах. У другому – як емоційне відчуження, пасивна поведінка, саботаж, приховане напруження. Основними тригерами для конфлікту часто виступають нечітко розподілені ролі, нерівномірне навантаження, недостатнє визнання внеску окремих учасників, відсутність зворотного зв'язку, суперечливі комунікаційні сигнали або міжособистісні антипатії. Також суттєвий вплив має емоційна виснаженість, невизначеність або стрес.

2. Ефективні способи вирішення конфліктів

Для конструктивного вирішення конфліктів у команді важливо, щоб керівник або фасилітатор не ігнорував прояви напруги, а вчасно розпізнавав їх та ініціював проговорення проблеми. В основі ефективного підходу лежить не придушення конфлікту, а розкриття його змісту: що саме стало причиною зіткнення, які потреби не були враховані, які очікування не виправдались.

Один із ключових принципів вирішення конфлікту – це відкритий діалог. Сторони мають змогу висловити свою точку зору, бути почутими, без страху осуду. Тут важливо забезпечити рівновагу у спілкуванні – щоб ніхто не домінував і не замовчував. Наступний крок – пошук спільного рішення,

прийняттого для всіх сторін. Це може бути компроміс, коли кожен поступається частиною свого, або консенсус, коли всі приходять до нового, спільного бачення. Для цього варто використовувати техніки активного слухання, переказу позиції іншого своїми словами, уточнення емоцій, проговорення очікувань та рамок взаємодії.

Не менш важливо після вирішення конфлікту зафіксувати домовленості: що було узгоджено, як зміняться дії учасників, як перевірятиметься ефективність рішення. Це дозволяє уникнути повторного повернення до проблеми.

3. Постконфліктний синдром

Навіть після конструктивного вирішення конфлікту команда може залишатися в напруженому або пригніченому стані. Це явище називають постконфліктним синдромом. Він проявляється у формі зниженої мотивації, емоційної скутості, уникання ініціатив, підозріливості або дистанціювання між членами команди. Постконфліктний період є надзвичайно вразливим: від того, як його проживе команда, залежить, чи буде конфлікт справжнім поштовхом до розвитку, чи залишить тріщину у стосунках. Тому важливо створити умови для відновлення емоційного клімату: обговорити не лише зміст конфлікту, а й переживання, які він викликав, подякувати за сміливість говорити про проблему, виразити підтримку [8, с. 33].

У цей період ефективно працюють методи командної рефлексії, побудова спільного бачення, нові домовленості щодо комунікацій, а також неформальні форми взаємодії (спільні обіди, активності поза межами офіційної роботи). Важливо, щоб керівник або фасилітатор у цей момент був уважним до проявів емоційної вразливості та вчасно реагував.

4. Фасилітація та її застосування при командній роботі

Фасилітація – це процес нейтрального супроводу групової взаємодії з метою створення безпечного, структурованого простору для спільної роботи, прийняття рішень та вирішення складних питань. У командній роботі фасилітація виконує роль «провідника» – вона допомагає групі зберігати фокус на меті, дотримуватись регламенту, враховувати думки всіх учасників, уникати маніпуляцій або домінування. У ситуаціях конфлікту фасилітатор стає особливо важливою фігурою, адже він не є стороною суперечки, а може створити умови для діалогу. Його завдання – не вирішити конфлікт замість команди, а допомогти учасникам самостійно знайти спільне рішення через інструменти групової роботи.

До основних фасилітаційних технік, які використовуються в командній роботі, можна віднести: модерацію обговорення, візуалізацію ідей (наприклад, на фліпчарті або дошці), картки очікувань, техніку «кола», «мозковий штурм», «шапки де Боно», методи рефлексії та оцінки групових процесів.

Фасилітація – це не лише набір технік, а стиль мислення: з довірою до групи, з фокусом на взаєморозуміння і розвиток, а не на протистояння. У командах, де застосовуються фасилітаційні підходи, значно рідше виникають

руйнівні конфлікти, а процес прийняття рішень стає більш прозорим і колегіальним.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Команда та конфлікти.
2. Управління конфліктами в команді.
3. Способи вирішення конфліктів.
4. Постконфліктний синдром.
5. Фасилітація в командній роботі.

Вправа: «Фасилітатор за викликом»

Мета: розвивати навички фасилітаційного втручання в командний процес.

Хід проведення: Учасники моделюють засідання команди, на якому є певна напруга (наприклад, не можуть ухвалити рішення щодо нового проекту). Один учасник – фасилітатор. Його завдання – модерувати дискусію, використовуючи: активне слухання; встановлення правил комунікації; візуалізацію ідей; техніку «паузи»; запрошення тих, хто мовчить. Решта – члени команди, які ведуть обговорення, дотримуючись заданої ситуації.

Рефлексія: Що вдалося фасилітатору? Що варто було б зробити інакше?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Відкрита критика»

Під час командного обговорення одна з учасниць висловлює жорстку критику ідей свого колеги у грубій формі. Він замикається і припиняє участь у зустрічах. Команда помічає розкол, але ніхто не ініціює розмову.

Запитання:

- Що могло спричинити цю реакцію?
- Які кроки може зробити керівник або фасилітатор?
- Як відновити безпечне середовище?
- Які ресурси підтримки може запропонувати команда?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Фасилітація конфлікту: роль лідера та команди.
2. Психологія конфлікту: як не зламати команду.
3. Емоційний інтелект у вирішенні командних конфліктів.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Геращенко О., Конєв О. Психолого-педагогічна система формування компетентностей поліцейських як важливий аспект забезпечення національної безпеки. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11098/1/356.pdf>

4. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
5. Корнута Л.М. Роль та значення психологічних тренінгів у ході формування професійних навиків у працівників міграційних органів. *Juris Europensis Scientia*. Чернівці. 2021. № 1. С. 71–76. URL: <http://www.jes.nuoua.od.ua>
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
7. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
8. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
9. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : THEU, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
10. Шмаленко Ю. І. Медіація як ключовий інструмент соціальної стабільності: діяльність та вплив на сучасне суспільство. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян* : матер. III Міжнар. наук.-практич. конф. (20 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 115–116.

ТЕМА 6. PERFORMANCE MANAGEMENT: МОТИВАЦІЯ ТА ЗАОХОЧЕННЯ В КОМАНДІ

План лекції

1. Поняття та можливості мотивації.
2. Види мотивації для команди.
3. Стимулювання праці та інші заохочення.
4. Ефективні способи стимулювання.

Основний зміст

1. Поняття та можливості мотивації

Мотивація – це складна психофізіологічна система, яка визначає ініціативу людини до дії, її зусилля, послідовність і стійкість у досягненні мети. У контексті командної взаємодії мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають членів команди ефективно діяти заради спільного результату.

У команді мотивація виконує не лише індивідуальну функцію, але і стає інтегрованою системою, яка підтримує злагожденість, відповідальність, проактивність, довіру та взаємодопомогу. Командна мотивація – це також морально-психологічний клімат, у якому цінуються зусилля кожного, де кожен знає свій вклад у спільну справу.

Основні можливості мотивації в команді:

- ***Збільшення продуктивності:*** мотивовані працівники працюють ефективніше, проявляють ініціативу.
- ***Підвищення командної згуртованості:*** загальна мета об'єднує, коли мотиваційна система спрямована на колективний успіх.
- ***Зменшення конфліктності:*** вмотивовані члени команди краще співпрацюють, менше конкурують.
- ***Розвиток творчості і відповідальності:*** якщо працівник бачить сенс у завданні, він шукає найкращі шляхи вирішення.
- ***Формування професійної лояльності:*** мотивовані працівники менше схильні до вигорання і змін місця роботи [4, с. 114].

2. Види мотивації для команди

Виділяють дві основні форми мотивації – внутрішню і зовнішню.

Внутрішня мотивація. Це мотивація, що формується на основі інтересів, особистих цінностей, бажання до самореалізації. Вона проявляється тоді, коли працівник отримує задоволення від самого процесу діяльності або відчуває її значущість для себе чи суспільства. Наприклад, юрист, який працює в громадській організації, може бути вмотивований ідеєю справедливості чи захисту прав людини.

Внутрішня мотивація характеризується такими особливостями: зміцнює особисту відповідальність; менш схильна до вигорання; тиваліша у своїй дії; формує професійний сенс діяльності.

Зовнішня мотивація. Залежить від зовнішніх стимулів: гроші, премії, посадове зростання, публічне визнання. У команді вона може мати форму: грошових бонусів за колективні досягнення; корпоративних заходів; змагань чи рейтингів; статусних переваг.

Оптимальним є поєднання обох типів мотивації: зовнішні стимули підтримують динаміку, а внутрішні – забезпечують стабільність і глибину залучення.

3. Стимулювання праці та інші заохочення

Стимулювання – це система заходів, яка впливає на поведінку працівника шляхом надання або обіцянки винагороди за бажані дії. Стимулювання має бути прозорим, справедливим, своєчасним і відповідати актуальним потребам команди.

Форми стимулювання:

- матеріальні стимули (грошові винагороди, оплата понаднормової роботи, премії тощо);
- нематеріальні стимули (подяка або визнання на загальнокомандних зустрічах, розширення повноважень, службове підвищення, позитивний зворотний зв'язок, гнучкий графік роботи або віддалені дні).

Стимулювання має бути адаптоване до конкретного колективу. У молодіжній команді важливими є можливості розвитку, у державній структурі – офіційне визнання, у творчій – автономія [11, с. 32].

4. Ефективні способи стимулювання

Ефективність стимулювання залежить від глибини розуміння потреб членів команди, а також гнучкості в застосуванні інструментів.

Серед найкращих практик:

Індивідуальний підхід: враховувати, що для одних важливі гроші, для інших – похвала або участь у проєкті.

Публічне визнання: надання словесної подяки, нагород чи грамоти на загальному зборі.

Делегування і розвиток: довіра до складніших завдань як прояв визнання професіоналізму.

Неформальні заходи: спільна кава, святкування, виїзні зустрічі формують лояльність.

Професійне зростання: доступ до навчання, конференцій, розвитку кар'єрного плану.

Мотивація і стимулювання – це не лише управлінська функція, а живий механізм підтримки командного духу. У правничому або управлінському

середовищі мотивація повинна базуватись не лише на матеріальному інтересі, а й на професійній гідності, причетності до соціальних змін, розвитку держави.

Варто пам'ятати, що успішний керівник – це не тільки адміністратор, але й лідер, який надихає і мотивує команду, створює атмосферу довіри, підтримки й прагнення до спільної мети.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Мотивація в команді.
2. Стимулювання та мотивація.
3. Внутрішня і зовнішня мотивація.
4. Сучасні інструменти мотивації в команді.

Вправа: «Мотиваційне дерево»

Мета: усвідомлення різних видів мотивації членів команди та розвиток вміння враховувати їх у командній роботі.

Проведення: Група (4–6 осіб) отримує аркуш з намальованим деревом. Кожен учасник записує на «листках» дерева, що саме його мотивує до роботи (зовнішнє/внутрішнє). На «гілках» команда об'єднує спільні мотиваційні чинники. «Коріння» дерева – це те, що тримає команду разом (цінності, цілі, довіра тощо).

Обговорення: що спільного, які відмінності, як це впливає на ефективність роботи?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Конфлікт лідерів команди»

У команді два неформальні лідери з різними підходами. Один – результативний, але токсичний. Інший – підтримує команду, але має середні показники. Керівник має виділити премію.

Завдання:

Проаналізуйте можливі наслідки вибору одного з лідерів.

Запропонуйте стимулювання, що збереже баланс в команді.

Розробіть обґрунтовану систему мотиваційної справедливості.

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Мотивація команди в умовах стресу та нестабільності.
2. Стимулювання праці як стратегічний інструмент лідера.
3. Внутрішня vs зовнішня мотивація: що працює краще в сучасних командах?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та

- самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеляна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
 5. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
 6. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
 7. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.
 8. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сумський державний університет. 2020. 175 с.
 9. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
 10. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
 11. Цільмак О. М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

ТЕМА 7.

СИСТЕМНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ КОМАНДИ

План лекції

1. Сучасні інструменти розвитку команди.
2. Ресурси для розвитку команди.
3. ШІ в управлінні командами.
4. Особливості управління командами в період кризи та нестабільності.

Основний зміст

1. Сучасні інструменти розвитку команди

Розвиток команди – це безперервний процес, що вимагає стратегічного мислення, гнучкості, людяності та здатності поєднувати інноваційні технології з глибоким розумінням психології. Успішна команда формується не лише завдяки ефективним інструментам, а передусім – завдяки довірі, підтримці, повазі й готовності зростати разом.

Розвиток команди в сучасному організаційному середовищі – це не просто формування групи людей для виконання спільних завдань. Це стратегічний процес створення згуртованого колективу, здатного працювати в умовах динаміки, конкуренції та високої відповідальності. У сучасному світі управлінці все частіше використовують інноваційні підходи для посилення ефективності команд [7].

Серед ключових інструментів розвитку команд можна виділити:

Тімбілдинг – це цілеспрямована діяльність із формування довіри, ефективної комунікації та взаємної підтримки в команді. Включає як інтерактивні офлайн-заходи (ігри, квести, воркшопи), так і онлайн-інструменти (віртуальні симуляції, вебінари).

Коучинг та фасилітація – коуч допомагає команді фокусуватися на досягненні спільної мети, а фасилітатор – забезпечує процес продуктивної групової взаємодії.

Оцінювання 360° – це метод зворотного зв'язку, який дозволяє кожному члену команди дізнатися, як його сприймають колеги, керівники, підлеглі.

Mindfulness-практики – сприяють покращенню внутрішнього клімату команди, зниженню стресу, розвитку навичок емоційної саморегуляції.

Гейміфікація – використання ігрових механік (балів, рівнів, челенджів) для посилення залученості в командні процеси.

Ефективність інструментів розвитку команди залежить від чіткого розуміння її стадії розвитку, рівня довіри, зрілості колективу та організаційної культури.

2. Ресурси для розвитку команди

Під «ресурсами» варто розуміти не лише матеріальні й технічні засоби. Важливими є психологічні, організаційні та комунікативні ресурси, які безпосередньо впливають на якість командної роботи.

Людський ресурс – професійна підготовка, емоційна зрілість, мотивація, наявність командних компетентностей у кожного учасника. Ефективна команда

потребує не лише спеціалістів, а людей з високим рівнем самосвідомості, відкритістю до зворотного зв'язку та вмінням вирішувати конфлікти.

Часовий ресурс – планування часу для налагодження довіри, командного аналізу, ретроспектив і неформального спілкування.

Інформаційний ресурс – доступ до знань, навчальних платформ, аналітичних матеріалів, а також прозора внутрішня комунікація (регулярні збори, внутрішні чати, CRM-системи).

Психологічна безпека – здатність кожного члена команди вільно висловлювати думки без страху бути осудженим або проігнорованим.

Ціннісна єдність – наявність спільної місії, бачення й етичних принципів роботи значно посилює здатність команди функціонувати як єдине ціле.

3. ШІ в управлінні командами

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше інтегрується у процеси командної взаємодії, змінюючи парадигму управління.

Серед прикладів застосування ШІ варто навести:

Аналітика ефективності: інструменти на базі ШІ аналізують продуктивність членів команди, визначають вузькі місця, пропонують оптимізаційні рішення.

Системи розподілу завдань: ШІ допомагає керівнику делегувати завдання з урахуванням навантаження, компетенцій та минулих результатів.

Автоматизація рутинних комунікацій: чат-боти та голосові помічники забезпечують регулярну комунікацію, нагадування, збір зворотного зв'язку.

Емоційна аналітика: деякі інструменти можуть відслідковувати тон розмови, настрої команди та сигналізувати про ризики вигорання або конфліктів.

Навчальні платформи з адаптивним контентом: дають змогу кожному члену команди розвиватися у власному темпі, отримуючи персоналізовану підтримку.

Водночас ШІ є лише інструмент. Лідер команди має пам'ятати, що основна цінність – це люди, їх мотивація, емоції та міжособистісна довіра.

4. Особливості управління командами в період кризи та нестабільності

У кризових умовах (війна, пандемія, економічна нестабільність, внутрішній конфлікт) перед командою постає новий виклик – збереження ефективності при високому рівні стресу, невизначеності й тривоги.

Психологічна підтримка стає критично важливою. Керівник повинен транслювати стабільність, дбати про емоційне благополуччя команди, створювати безпечне середовище.

Гнучкість та адаптивність – ключові принципи в управлінні. Команди мають вміти швидко змінювати плани, ролі, формати роботи. Наприклад, під час війни багато команд перейшли на гібридні моделі співпраці.

Комунікація – чітка, регулярна, прозора. Необхідно уникати непорозумінь, підтримувати відкритий діалог та практикувати емоційне слухання.

Делегування та довіра – в умовах обмежених ресурсів лідер не може тримати все під контролем, тому має навчитися довіряти команді та делегувати повноваження.

Підтримка ініціативи – у кризових ситуаціях особливо важливо помічати прояви ініціативи, креативності та автономії з боку команди.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Розвиток команди.
2. Ресурси, що є необхідними для розвитку команди.
3. Використання ШІ в управлінні командою.
4. Управління командою в умовах невизначеності.

Вправа: «Кризове рішення»

Здобувачів ділять на мінікоманди.

Завдання: ухвалити командне рішення за умов наступної ситуації: команда реалізує грантовий проєкт. З бюджету забрали половину коштів, дедлайн скоротився, два члени команди – на лікарняному. Як перерозподілити навантаження, не втративши якості?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс № 1. «Командне вигорання»

У юридичному відділі приватної компанії працює команда з 6 осіб. Останні два місяці керівник спостерігає втрату ініціативи, зниження продуктивності та емоційне вигорання. Ви – зовнішній консультант. Що ви запропонуєте для розвитку команди? Які ресурси варто залучити?

Кейс № 2. «Трансформація»

Після початку воєнних дій команда була змушена повністю перейти на дистанційний формат. Комунікація стала розпорошеною, конфлікти почастишали. Як відновити ефективність команди в умовах нестабільності? Які інструменти доцільно застосувати?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Штучний інтелект як новий член команди: ризики і можливості.
2. Управління командою в умовах турбулентності: стратегія адаптації.
3. Онлайн команда: особливості та ризики.
- 4.

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
2. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
3. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та

- самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
4. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат. 2021. 288 с.
 5. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
 6. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
 7. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
 8. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156.

ТЕМА 8. КОМАНДНА ЕТИКА, ІМІДЖ ТА БРЕНД

План лекції

1. Етика командної взаємодії.
2. Формування командного іміджу.
3. Персональний та командний бренд.
4. Взаємодія команди та клієнта.
5. Соціальні ініціативи та команди.

Основний зміст

1. Етика командної взаємодії

Етика командної взаємодії – це сукупність моральних норм, правил та цінностей, що регулюють поведінку учасників команди під час спільної діяльності. Це більше, ніж просто ввічливість: це фундамент довіри, взаємної поваги та відповідальності.

Коли в команді діє етичний кодекс або неписані моральні стандарти, це сприяє:

- зниженню конфліктності;
- підвищенню рівня відкритості;
- підтримці здорового психологічного клімату;
- укріпленню командної лояльності.

Етична взаємодія передбачає дотримання таких принципів: чесність у комунікації; повага до особистих меж; підтримка; прозорість дій; відповідальність за спільне рішення.

Особливої ваги етика набуває у складних ситуаціях – конфліктах, поділі ролей, ухваленні непопулярних рішень або роботі під тиском. Етичні команди мають здатність залишатися згуртованими навіть в умовах зовнішніх викликів.

Етика, імідж, персональний та командний брендинг, а також соціальна відповідальність – це не периферійні, а ключові елементи успішної командної роботи. Усе це забезпечує стабільність, довіру та розвиток команди як усередині, так і назовні. У світі, що швидко змінюється, саме ці фактори стають опорою для лідерства, партнерства та впливу.

2. Формування командного іміджу

Імідж команди – це образ, який сприймається зовнішніми стейкхолдерами: керівництвом, клієнтами, партнерами. Він формується як ззовні, так і зсередини команди.

Основними складовими командного іміджу є:

- професіоналізм (якість виконаної роботи, дотримання дедлайнів);
- командна згуртованість (відчуття єдності й підтримки);
- стиль спілкування (етикет, мова, невербальні сигнали);

- публічні прояви (презентації, соцмережі, виступи, участь у ініціативах);
- репутаційні маркери (відгуки клієнтів, рекомендації, портфоліо).

Важливо розуміти, що командний імідж – це не тільки «одяг» чи зовнішній вигляд. Це, в першу чергу, відображення цінностей, стилю управління, емоційної атмосфери, ставлення до клієнтів і колег. Формувати його слід свідомо, цілеспрямовано та послідовно.

9. Персональний та командний бренд

У сучасному світі особистий та командний бренд мають стратегічне значення.

Персональний бренд – це унікальний набір якостей, компетенцій та репутаційних характеристик людини, який сприймається оточенням як її «візитна картка». У командній роботі це впливає на довіру та авторитет окремого члена.

Командний бренд – це те, як сприймається уся команда на ринку або в організації. Він базується на: загальній професійній компетентності; спільному досвіді реалізованих проєктів; ціннісному позиціонуванні (на чому стоїть команда: інновації, сталість, соціальна відповідальність тощо).

Формування бренду – це:

- вибудовування репутації;
- трансляція меседжів;
- сталий стиль комунікації;
- візуальна та емоційна ідентичність.

Сильний бренд команди підвищує конкурентоздатність, полегшує залучення партнерів та клієнтів, створює довіру.

4. Взаємодія команди та клієнта

Командна робота рідко обмежується лише внутрішньою взаємодією. Взаємозв'язок із клієнтом – одна з ключових точок командної ефективності. Важливо, щоб клієнт не лише отримував продукт/послугу, але й відчував залучення команди, її компетентність, готовність до діалогу та вирішення проблем.

Етапи ефективної взаємодії:

- налагодження контакту: чітке формулювання очікувань і рамок співпраці;
- регулярна комунікація: обговорення проміжних результатів, корекція очікувань;
- адаптивність: вміння реагувати на зміни запиту;
- завершення проєкту: підбиття підсумків, зворотний зв'язок, рефлексія.

Клієнт у командній роботі – це партнер, а не лише замовник. Довіра формується не лише якістю послуг, а й емпатією, відкритістю, здатністю слухати та чути.

5. Соціальні ініціативи та команди

Сучасні команди дедалі частіше беруть участь у соціальних проєктах або ініціативах. Це важливо не лише з погляду іміджу, а й з точки зору:

- формування колективної ідентичності;
- посилення внутрішньої мотивації;
- відчуття внеску в щось більше, ніж власна справа.

Соціальна активність – це прояв лідерства в суспільстві. Команда може бути залученою до: благодійних акцій; освітніх програм; екологічних ініціатив; волонтерської діяльності; проєктів сталого розвитку. Це формує не лише позитивний імідж, а й глибший сенс спільної діяльності. Команди, що мають соціальну місію, вважаються більш стійкими, відповідальними та згуртованими.

ПИТАННЯ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

1. Особливості етики командної взаємодії.
2. Командний імідж.
3. Командний бренд.
4. Соціальні ініціативи для команди.

Тестові завдання:

1. Що є основним принципом етичної взаємодії в команді?

- А) Прагнення до особистих досягнень
- Б) Уникнення відповідальності
- В) Взаємна повага та довіра
- Г) Конкуренція між членами команди

2. Яка з наведених дій найкраще сприяє формуванню позитивного іміджу команди?

- А) Ігнорування зворотного зв'язку
- Б) Активна самопрезентація та професійна поведінка
- В) Утримання від публічної комунікації
- Г) Демонстрація суперництва між членами команди

3. Що найточніше характеризує поняття «бренд команди»?

- А) Внутрішня структура команди
- Б) Спосіб виконання завдань
- В) Сукупність асоціацій, образів і цінностей, які формують сприйняття команди ззовні
- Г) Опис обов'язків кожного члена

4. У чому полягає головна мета соціальних ініціатив команди?

- А) Отримання прибутку
- Б) Розширення комерційних зв'язків
- В) Підвищення соціального капіталу та відповідальності
- Г) Конкуренція з іншими командами

5. Яка з наведених практик допомагає уникнути конфліктів у командній взаємодії?

- А) Утримання від зворотного зв'язку
- Б) Пасивне погодження з думкою більшості
- В) Встановлення етичних правил і прозорості комунікації
- Г) Індивідуальна робота поза командою

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Кейс «Пан або пропав»

У публічній презентації один із членів команди випадково допустив образливий коментар на адресу аудиторії. Інцидент отримав розголос у соцмережах. Імідж команди під загрозою.

Завдання:

Розробити антикризову комунікаційну стратегію;

Запропонувати кроки з відновлення довіри;

Як перетворити ситуацію на ресурс для навчання?

ТЕМИ ПРЕЗЕНТАЦІЙ ТА ПОВІДОМЛЕНЬ

1. Бренд команди як стратегічний ресурс розвитку.
2. Персональний імідж у команді: як не загубити себе.
3. Соціальна місія: чому сучасна команда має виходити за межі офісу?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

1. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12–20
2. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
3. Відкритий ресурс «Книжковий інсайт». URL: https://www.youtube.com/@books_insight
4. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226.
5. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.

6. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія. Одеса. Юридика. 2024. 420 с.
7. Курси неформальної освіти. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/?q=%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>
8. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
9. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.
10. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація : їх взаємодія і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f22fe526-00f8-46d6-be00-592cdb4285c3>
11. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>
12. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : THEU, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ І ВМІНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1. Поняття команди та її особливості.
2. Основні характеристики команди.
3. Принципи створення та функціонування команди.
4. Відмінність команди від групи.
5. Особливості командної роботи.
6. Особливості командної взаємодії.
7. Стиль взаємодіїв команді.
8. Поняття та риси структури команди.
9. Особливості розподілу ролей у команді.
10. Перерозподіл ролей в команді.
11. Керівник в командній роботі.
12. Формальне та неформальне лідерство в команді.
13. Перерозподіл ролей у команді.
14. Психологія команди.
15. Особливості налаштування психологічного клімату у команді.
16. Психологічні прийоми для командної роботи.
17. Індивідуальна психологічна підтримка в командній роботі.
18. Поняття та способи командної комунікації.
19. Командні рішення.
20. Бар'єри у прийнятті командних рішень.
21. Прийняття та ухвалення командних рішень.
22. Методи досягнення консенсусу в команді.
23. Основні моделі ухвалення рішень в команді.
24. Аргументація та її значення для формування та роботи команди.
25. Поняття та особливості конфлікту в команді.
26. Ефективні способи вирішення конфліктів.
27. Психологічний клімат в команді.
28. Постконфліктний синдром.
29. Менторство в команді.
30. Фасилітація та її застосування при командній роботі.
31. Поняття та можливості мотивації.
32. Види мотивації для команди.
33. Стимулювання праці та інші заохочення.
34. Ефективні способи стимулювання.
35. Сучасні інструменти розвитку команди.
36. Індивідуальні потреби в команді.
37. Формування лідерських якостей в команді.
38. Ресурси для розвитку команди.
39. ІШ в управлінні командами.
40. Оцінка ефективності команди.
41. Особливості управління командами в період кризи та нестабільності.
42. Етика командної взаємодії.
43. Формування командного іміджу.

44. Персональний та командний бренд.
45. Взаємодія команди та клієнта.
46. Зворотній зв'язок в командній роботі.
47. Онлайн команда: особливості та розвиток.
48. Грантова діяльність для команд.
49. Соціальні ініціативи та команди.
50. Сучасні команди на публічній службі.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні джерела:

1. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12–20.
2. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування : сутність, виклики, перспективи : *Матеріали Всеукраїнського круглого столу* (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Харків : Фактор. 2015. 88 с.
3. Войтович Р.В., Пірен М.І., Надольний І.Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування : посібник. Київ : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2006. 168 с.
4. Геращенко О., Конев О. Психолого-педагогічна система формування компетентностей поліцейських як важливий аспект забезпечення національної безпеки. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11098/1/356.pdf>
5. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат. 2021. 288 с.
6. Корнута Л.М. Компетенція та компетентність державного службовця: проблеми співвідношення у контексті реформ державної служби. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2018. № 5. С. 79–82.
7. Корнута Л.М. Інновації в публічному управлінні : зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 1 (7). С. 155–163. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/119/120>
8. Корнута Л.М. Психологічні прийоми мотивації до професійного розвитку державних службовців правоохоронних органів. *Інтеграційний розвиток особистості та суспільства : психологічний соціологічний виміри* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 12 черв. 2020 р.) / за ред. д-р. юрид. наук, проф. Аракеляна М.Р.; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса. Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 114–117.
9. Корнута Л.М. Роль та значення психологічних тренінгів у ході формування професійних навиків у працівників міграційних органів. *Juris Europensis Scientia*. Чернівці. 2021. № 1. С. 71–76. URL: <http://www.jes.nuoua.od.ua>
10. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2024. 512 с. URL: <https://surli.cc/oqaidt>
11. Лугова В.М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 219 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>
12. Лук'янчук, О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» : для здобувачів вищ. освіти першого (бакалавр.) рівня спец. 073 «Менеджмент» освітньо-профес. програми «Менеджмент орг. і

адміністрування» ден. та заоч. форм навч. Держ. ун-т «Одес. політехніка». Одеса. 2022. 229 с.

13. Прогресивність у лідерах. Хто вони, найвпливовіші політики сучасності? / науково-популярне видання / С. Носенко, А. Колдомасов, О. Павлюк, О. Бикова, Т. Пуля, О. Краєв, Д. Мамаєв; за ред. Б. Ференса. Київ : ВГО «СД Платформа». 2021. 88 с.

14. Стоян О.Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf

15. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні. Суми : Сумський державний університет. 2020. 175 с.

16. Трач О.Ю., Карий О.І. Імідж, бренд та репутація : їх взаємодія і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f22fe526-00f8-46d6-be00-592cdb4285c3>

17. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О.І. Бондарчук, О.А. Філь, В.В. Ковальчук, Л.В. Жабенко ; за заг. ред. Є.Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ. 2015. 116 с. URL: <https://surl.li/afsgqb>

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

19. Шмаленко Ю. І. Медіація як ключовий інструмент соціальної стабільності: діяльність та вплив на сучасне суспільство. *Поліцейська медіація як інструмент захисту прав та інтересів громадян* : матер. III Міжнар. наук.-практич. конф. (20 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 115–116.

20. Шмаленко Ю.І. Формування навичок міжкультурної комунікації в цифровому просторі. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/11057/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=74>

21. Цільмак О.М. Складові управлінської компетентності керівника органу досудового розслідування Національної поліції України. *Юридична психологія*. 2017. № 2 (21). С. 74-85 URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/bitstream/123456789/2805/1/2-1.pdf>

22. Цільмак О. М., Лефтеров В.О. Плани практичних занять з елементами тренінгу з навчальної дисципліни «Лідерство»: практикум. Одеса: Фенікс. 2021. 60 с. URI: <https://hdl.handle.net/11300/14357>

23. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156.

24. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them. 1st ed. 2019. С. 256.

25. Tsilmak O.M. Conceptual competency model of leader (by the example of National police of Ukraine agencies). *Legal scholarly discussions in the XXI century : collective monograph* / S. V. Albul, O. V. Dykyi, V. Dyntu, A. Ye. Fomenko, etc. Lviv-Toruń : Liha-Pres. 2019. p.277-295 DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397->

Додаткові джерела:

1. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226.
2. Гринчук Ю.С., Хахуа Б.В. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. Біла Церква, 2018. 65 с.
1. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2010. 48 с.
2. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
3. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. С. 248.
4. Корнута Л.М. Принцип лояльності в державній службі : теоретико-правова характеристика та перспективи розвитку. *Право і суспільство*. 2019. № 1. ч. 1. С. 91–96.
5. Корнута Л.М. Основні напрямки патріотичного розвитку молодих державних службовців як чинник соціальної безпеки. Ольвійський форум – 2020 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XIV Міжнар. наук. конф. м. Миколаїв : програма та тези : II Міжнар. наук.-практ. конф. *Залучення патріотично активної молоді до розвитку громадянського суспільства як чинник соціальної безпеки України*. (м. Миколаїв, 4 черв. 2020 р.) / Чорном. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв : вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2020. С. 149–151.
6. Корнута Л.М. Професійна компетентність державного службовця: проблематика удосконалення та розвитку. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2019. № 4. С. 79–84.
7. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія. Одеса. Юридика. 2024. 420 с.
8. Погребняк О.Г. Окремі особливості доказів та доказування у дисциплінарному провадженні щодо державних службовців міграційних органів. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 331–337. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/50.pdf
9. Прищак М.Д., Мацко М.А. Психологія. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/1352.html

10. Процак К. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. Л. Галаз, К. Процак. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів: Видавництво Львівської політехніки*. 2017. № 17. С.178–182.
11. Романчук О. Когнітивно-поведінкова терапія депресії. URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/cbt-depression.pdf>
12. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ . «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
13. Середа Н.В. Основи риторики для бізнес-лідерів: ефективний публічний виступ : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
14. Сорокіна Н., Серьогія Т. Етизація публічної служби як чинник гуманізації суспільства : зарубіжний досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (21). С. 246–258.
15. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк. 2012. 383 с.
16. European Commission. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. – Brussels : European Comission. 2004.
17. Izdebski H., Kulesza M. Administracja publiczna. Zagadnienia ogolne. Warszawa : LIBER, 1999. S. 17–23.
18. Iryna Drobush, Liudmila Kornuta, Olha Shmyndruk, Olena Kurhanska, Tetiana Polishchuk (2021) Public and Private Interests in the Sphere of Administration of Vaccination in a Pandemic. *Cuestiones Políticas*. 2021. Volume 39, No 68 (Enero–Junio 2021). Pages 476–490. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/35430/37531>

Ресурси відкритого доступу:

1. Вебінар «Лідерство нової формації». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-rOyPKotnB0>
2. Вебінар «Як активувати свою креативність». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=SHPt-H73PRI>
3. Відкритий ресурс «Сторінки успіху». URL: https://www.youtube.com/@storinky_uspihu
4. Курси неформальної освіти. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/?q=%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>
5. Офіційний сайт ГО «Прогресильні. URL: <https://progresylni.org/>
6. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління – URL: https://pidru4niki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishe
nnya_sistemi_upravlinnya

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Людмила Михайлівна Корнута
Олександр Сергійович Геращенко
Юлія Іванівна Шмаленко**

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ **навчально-методичний посібник**

Електронне видання

В авторській редакції

*Формат 60x84/16. Ум-друк. арк.
Видавець ПП «Фенікс»*

*(Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1044 від 17.09.02).
Україна, м. Одеса, 65009, вул. Зоопаркова, 25.
e-mail: fenix-izd@ukr.net*