

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту



**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан факультету  
Анатолій ОСТАПЧУК  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

**«СХВАЛЕНО»**

на засіданні кафедри виробничого та  
інвестиційного менеджменту  
Протокол № 8 від «18» квітня 2023 р.

В.о. завідувача кафедри  
Марина ДЄЛІНІ

\_\_\_\_\_

**«РОЗГЛЯНУТО»**

Гарант ОП  
Управління інвестиційною діяльністю  
та міжнародними проектами

\_\_\_\_\_

Гарант ОП  
Лідія ШИНКАРУК

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
освітня програма	<u>Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами</u>
Факультет	<u>аграрного менеджменту</u>
Розробники:	<u>доцент, к.е.н. Гаврилюк В.П.</u> (посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023 р.

**1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ»**

<b>Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь</b>	
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами (освітньо-наукова)
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>	
Вид	Нормативна
Загальна кількість годин	180
Кількість кредитів ECTS	6
Кількість змістових модулів	2
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	-
Форма контролю	екзамен
<b>Показники навчальної дисципліни для денної форми навчання</b>	
	денна форма навчання
Рік підготовки	2
Семестр	3
Лекційні заняття	30 год.
Практичні, семінарські заняття	45 год.
Лабораторні заняття	-
Самостійна робота	105
Індивідуальні завдання	-
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних самостійної роботи студента -	4 год. 8 год.

## **2. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Основна тематика дисципліни «Формування, управління та розвиток проектною командою» пов'язана з вивченням дисциплін економічного профілю.

Предметом вивчення дисципліни «Формування, управління та розвиток проектною командою» є технології та методи, що підвищують злагодженість групової взаємодії і командної роботи в рамках компетенції менеджера. Розглядаються базові моделі і практичні навички поведінки групової роботи, а також проводиться аналіз групової роботи.

Мета дисципліни «Формування, управління та розвиток проектною командою» отримання студентами можливості побачити як налагодити комунікацію і взаємодію в групі - ефективно і з максимальною вигодою, а також попрактикуватися в ході проведення групових вправ.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Формування, управління та розвиток проектною командою» виступають оволодіння методами аналізу командних ролей, вибір та управління факторами, що впливають на ефективність командної і групової роботи, набуття навичок управління розвитком проектною командою для досягнення максимальної ефективності.

### **Набуття компетентностей:**

#### **інтегральна компетентність (ІК):**

- Здатність виконувати завдання та вирішувати проблемні питання у сфері управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами, що передбачає застосування сучасних теорій та методів інвестиційного та проектного менеджменту у професійній діяльності або у процесі навчання, проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

#### **загальні компетентності (ЗК):**

- Здатність організувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді, виявляти ініціативу та підприємливість, діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо.

#### **фахові (спеціальні) компетентності (СК):**

- Здатність ефективно здійснювати управління міжнародними проектами.
- Здатність брати участь в реалізації міжнародних проектів.

#### **Програмні результати навчання (ПРН):**

- Здатність розробляти бізнес-план проекту.
- Здатність здійснювати підбір джерел фінансування проектів.

Дисципліна «Формування, управління та розвиток проектною командою» викладається для студентів денної форми навчання. При викладанні використовують сучасні публікації фахівців з управління, соціології, психології, нормативна база функціонування об'єктів господарювання в Україні.

При вивченні дисципліни “Формування, управління та розвиток проектної команди” використовуються наступні форми навчального процесу: лекції, практичні заняття, активні методи навчання (кейс-стаді), робота в групах, індивідуальна робота, самостійна робота студентів.

Форма контролю знань студентів з дисципліни “Формування, управління та розвиток проектної команди” - екзамен.

# 1. ПРОГРАМА ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 1

### ОСНОВИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ

#### Тема 1. Вступ до групової взаємодії

*Історія розвитку науки про групову роботу.* Короткий опис історії груповий роботи. Дослідження, а також результати, отримані в школі К. Левіна. Поняття групової роботи в психології і в менеджменті: подібності та відмінності. Тренінг, груповий коучинг, менторинг, модерація, фасилітації: особливості застосування.

*Види групової роботи та їх характеристика.* Класифікація групової роботи: за програмними цілями роботи, по процесу роботи, по феноменології, по продуктам роботи.

#### Тема 2. Управлінська команда

*Спільні та відмінні риси групи, підрозділу та команди.* Група, підрозділ і команда: подібності та відмінності (історія виникнення, динаміка становлення, цілі, ролі, регламент взаємодії).

*Розподіл ролей у команді.* Розподіл ролей. Командні ролі в концепції М.Бельбіна. Аналіз рольових профілів по моделі Бельбіна. Модель Майерс-Бріггс. Інтелектуальні ролі (психотипи) в моделі Кейрси. Поняття цільової ролі члена команди. Центральність цільової ролі. Принципи компетентності і переваг в підборі членів команди.

*Психологічна сумісність і згуртованість команди.* Характеристики високопродуктивної команди. Особливості «поганих» і «хороших» команд. Команда і колектив.

#### Тема 3. Спілкування в команді

*Стуність та функції спілкування у груповій роботі.* Визначення поняття - спілкування. Функції спілкування. Самооцінка проблем в спілкуванні. Джерела розпізнавання станів партнера. Способи інтерпретації в міжособистісному сприйнятті. Гендерні особливості в діловій комунікації.

*Нормативна модель командоутворення.* Сутність та характеристика нормативної моделі командоутворення. Основні етапи розвитку проектної команди за нормативної моделі командоутворення та їх характеристика, а саме: комплектування (переукомплектація), знайомство (поглиблення знайомства), інституціалізація, формування спільного бачення, позиціонування (перепозиціонування), планування першого кроку, виконання, рефлексія, планування другого кроку.

*Класифікація вправ, спрямованих на створення команди.* Основні види вправ по командоутворенню, їх характеристика, переваги та недоліки.

#### **Тема 4. Проблеми розвитку командного професіоналізму**

*Поняття і складові професіоналізму.* Становлення професіонала. Рівень командного професіоналізму. Рівні професіоналізму в організації: індивідуальний, командний, загальноорганізаційний. Детермінанти розвитку професіоналізму та їх характеристика. Дорожня карта розвитку професіоналізму.

*Класичні теорії навчання як спосіб управління командним професіоналізмом.* Параметри класифікації концепцій навчання. Порівняння активних форм навчання. Тренінг і кейс-стаді - подібності та відмінності. Навчання за допомогою особистого досвіду. Проблемне навчання. Технології підвищення креативності навчання.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

#### **Тема 5. Функції групової комунікації**

*Основні функції групової комунікації та їх характеристика.* Основна функція комунікації є інформативна, крім інформативної існують наступні функції: формування згоди, забезпечення узгоджених дій, складання особливої культури групи.

*Особливості управління груповою комунікацією та її роль у досягненні результатів командою.* Одна з головних функцій комунікації це не просто зміна установок або поведінки члена групи під впливом зовнішніх стимулів, а й формування загальної картини світу учасників групи. Це безперервний процес, що складається з послідовного ряду взаємодій, в результаті яких відбувається взаємопроникнення картин світу учасників групи і виникає згода між ними. Це дозволяє члену групи розуміти точки зору інших членів. Комунікація грає в цьому процесі важливу роль. Особлива самобутня і своєрідна культура групи формується саме в результаті комунікації.

#### **Тема 6. Технології ефективної комунікації в малих групах**

*Основні властивості малої групи.* Властивості малої групи: за метою, комунікації, нормам і процедурам взаємодії, причетності учасників, розподілу ролей, числу членів, емоційного фону, ідентичності членів групи, гомогенності, розподілу статусів.

*Базові моделі розвитку групи та їх характеристика.* Етапи участі члена в групі по Морленд і Лівайн. Стадії розвитку групи по Б.Такмену: одномірна і двовимірна моделі.

*Методи та прийоми управління комунікацією в малих групах.* Функції модератора обговорення. Техніки комунікації: мозковий штурм, синектика, метод Дельфі, метод номінальних груп. Метод Г. Альтшуллера і групова комунікація.

*Етапи ділової комунікації.* Основні етапи ділової комунікації та їх характеристика. Функції і методи надання зворотного зв'язку.

#### **Тема 7. Групова згуртованість і груповий конфлікт**

*Сутність понять групова згуртованість та групова сумісність.* Трудова згуртованість - утворення, розвиток та формування зв'язків у групі, які

забезпечують перетворення зовні заданої структури на психологічну спільність людей, психологічний організм, який живе за своїми нормами та законами відповідно до своїх цілей і цінностей. Групова сумісність — соціально-психологічний показник згуртованості групи, що виражає можливість безконфліктного спілкування і погодження дій індивідів в умовах спільної діяльності.

*Взаємозв'язок згуртованості і конфліктності.* Конфлікти є невід'ємним аспектом буття, їх класифікують за різними ознаками. За кількістю конфліктуючих сторін (учасників конфлікту) виокремлюють: конфлікти між особистістю і групою, внутрішньогрупові і міжгрупові конфлікти.

*Сутність конфліктів та їх роль у формування групових норм.* Основні позитивні і негативні функції конфліктів.

## **Тема 8. Основні елементи налагодження роботи в групі**

*Можливі проблеми незлагодженості роботи команди в залежності від її параметрів.* Опис цілей і дій і доведення їх до працівників. Виділення базових проблем. Вибір стилю поведінки ведучого. Параметри, що приймаються в розрахунок: розмір групи, тип лідерства, рівень розігріву, зміст і сенс вправ.

*Довіра як суб'єктивна оцінка ймовірності ефективної дії працівників.* Делегування повноважень як засіб управління і заохочення працівників. Основні цілі та види делегування повноважень.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин						
	денна форма						
	тижні	разом	у тому числі				
			л	П	Лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Змістовий модуль 1. Основи групової роботи</b>							
<b>Тема 1.</b> Вступ до групової взаємодії	1-2	21	2	4			15
<b>Тема 2.</b> Управлінська команда	3-4	28	2	6			20
<b>Тема 3.</b> Спілкування в команді	5-6	18	2	6			10
<b>Тема 4.</b> Проблеми розвитку командного професіоналізму	7-8	18	4	6			10
Всього за 1 змістовим модулем		93	16	22			55
<b>Змістовий модуль 2. Управління розвитком проектної команди</b>							
<b>Тема 5.</b> Функції групової комунікації	9-10	26	2	6			10

<b>Тема 6.</b> Технології ефективної комунікації в малих групах	11-12	18	2	6			10
<b>Тема 7.</b> Групова згуртованість і груповий конфлікт	13-14	18	2	6			10
<b>Тема 8.</b> Основні елементи налагодження роботи в групі	15	29	4	5			20
Разом за змістовим модулем 2		87	14	23			50
Курсова робота			-	-	-		-
Усього годин		180	30	45			105



#### 4. ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
не передбачено навчальним планом		

#### 5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1.		
<b>ОСНОВИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ</b>		
1	<i>Історія розвитку науки про групову роботу. Короткий опис історії груповий роботи. Дослідження, а також результати, отримані в школі К. Левіна. Поняття групової роботи в психології і в менеджменті: подібності та відмінності.</i>	2
2	<i>Розподіл ролей у команді. Розподіл ролей. Командні ролі в концепції М.Бельбіна. Аналіз рольових профілів по моделі Бельбіна.</i>	2
3	<i>Тренінг «Визначення моєї командної ролі або яка наша команда»</i>	2
4	<i>Класифікація вправ, спрямованих на створення команди. Основні види вправ по командоутворенню, їх характеристика, переваги та недоліки.</i>	4
5	<i>Тренінг «Ланцюг відповідальності»</i>	2
6	<i>Поняття і складові професіоналізму. Становлення професіонала. Рівень командного професіоналізму. Рівні професіоналізму в організації: індивідуальний, командний, загальноорганізаційний. Детермінанти розвитку професіоналізму та їх характеристика. Дорожня карта розвитку професіоналізму.</i>	4
7	<i>Креативне завдання «Екзамен»</i>	2
8	<i>Основні функції групової комунікації та їх характеристика. Основна функція комунікації є інформативна, крім інформативної існують наступні функції: формування згоди, забезпечення узгоджених дій, складання особливої культури групи.</i>	4
<i>Разом за модулем 1</i>		16
Змістовий модуль 2.		
<b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ</b>		
9	<i>Кейс «Компанія «Успіх» або що робити з поганими новинами»</i>	2

10	Методи та прийоми управління комунікацією в малих групах. Функції модератора обговорення. Техніки комунікації: мозковий штурм, синектика, метод Дельфі, метод номінальних груп. Метод Г. Альтшуллера і групова комунікація.	4
11	Тренінг «Управління невербальною комунікацією»	2
12	Суть конфлікту і його роль у формуванні групових норм. Основні позитивні і негативні функції конфліктів.	4
13	Тренінг «Виявлення прихованих конфліктів в проекті команди»	2
14	Можливі проблеми незлагодженості роботи команди в залежності від її параметрів. Опис цілей і дій і доведення їх до працівників. Виділення базових проблем. Вибір стилю поведінки ведучого. Параметри, що приймаються в розрахунок: розмір групи, тип лідерства, рівень розігріву, зміст і сенс вправ.	4
15	Модерація «Довіра лідера»	5
Разом за модулем 2		14

## 6. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
не передбачено навчальним планом		

## 7. ТЕМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Вступ до групової взаємодії	15
2	Управлінська команда	20
3	Спілкування в команді	10
4	Проблеми розвитку командного професіоналізму	10
5	Функції групової комунікації	10
6	Технології ефективної комунікації в малих групах	10
7	Групова згуртованість і груповий конфлікт	10
8	Основні елементи налагодження роботи в групі	20

## 8. ЗРАЗКИ КОНТРОЛЬНИХ ПИТАНЬ, ТЕСТІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТАМИ

### ТЕСТИ

1. До основних навичок лідера можна віднести:
  - а) прикладні;
  - б) когнітивні;
  - в) комунікативні;
  - г) професійні;
  - г) навички саморозвитку.

- д) мотивуючі;
- е) організаційні;

2. Визначте сутність етапу нормування в розвитку команди:

а) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі конфлікти мають закриту форму, активність членів команди знижується. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;

б) люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. На цьому етапі врегульовуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;

в) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі виникають конфлікти, активність членів команди зростає;

3. Оберіть, будь-ласка, ознаки, за якими Ви можете групу людей розглядати як команду:

- а) об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- б) взаємодоповнюючий склад групи.
- в) наявність колективної відповідальності;
- г) спільна мета;
- д) чітко визначений лідер;
- е) наявність чітко розділених обов'язків та відповідальності за кожним членом команди;
- ж) психологічне визначення членами команди один одного;

4. Які напрями довірчих відносин можна виокремити:

- а) довіра між людьми;
- б) довіра державних органів влади приватним інститутам.
- в) довіра регулюючим органам;
- г) довіра між партнерами ділових стосунків;
- д) довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо);
- е) довіра економічним реформам, що проводяться;

5. Метод «подолання» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

б) комбінуванні ідей різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідей колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

в) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

д) немає правильної відповіді.

6. До організаційних навичок лідера включають:

а) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.

в) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;

г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

7. Від яких факторів залежить рівень довіри керівника до підлеглого і підлеглого до керівника:

- а) наявність матеріальних ресурсів;
- б) наявність підтримки компанії державними органами влади;
- в) наявність просторових ресурсів;
- г) наявність фінансових ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.

8. Назвіть основні сфери, за якими розподіляються ролі в команді?

- а) виконання завдань;
- б) взаємодія з людьми;
- в) спілкування всередині команди;
- г) постановка цілей.
- г) генерування ідей;
- д) спілкування команди з іншими командами;

9. До прямих навичок лідера включають:

- а) таких навичок не існує;
- б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- в) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

г) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.

- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- д) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

10. Назвіть ознаки неефективної команди:

- а) в колективі панує атмосфера байдужості;
- б) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- в) управлінська команда легко збирається разом;
- г) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань.
- г) домінують окремі особи;

11. Назвіть ознаки ефективної команди:

- а) чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, суворий поділ функціональних обов'язків.
- б) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- в) члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі і завдання, перспективи розвитку;
- г) в колективі панує атмосфера байдужості;

г) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань;

- д) інформація всередині команди передається без перешкод і спотворень;
- е) управлінська команда легко збирається разом;
- є) домінують окремі особи;

12. Команди є найбільш ефективні у випадках:

- а) коли потрібно знайти найкраще рішення поставлених задач;
- б) коли необхідно розробити інноваційний продукт;

- в) немає правильної відповіді.
- г) коли потрібно знайти рішення швидко;

13. З яких стадій складається етап нормування у процесі розвитку команди?

- а) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, сприяння роботі колективу.
- б) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, конфлікти та протиріччя;
- в) підготовка, створення позаробочої атмосфери, побудова команди, сприяння роботі

колективу;

14. «Невдалий діалог» означає:

а) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

б) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

в) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

15. Модель заднього краю означає, що:

а) у цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;

б) нічого не означає.

в) команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітися тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції;

16. Головний принцип організації командної роботи:

а) наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, які бажають працювати разом, спільно, як команда;

б) наявність працівників, що відіграють різні ролі в командній роботі;

в) наявність працівників, що здатні генерувати ідеї.

17. «Неживий діалог» означає:

а) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

б) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

в) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або

не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

18. Метод «закріплення» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

б) комбінуванні ідей різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідей колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

в) немає правильної відповіді.

г) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

19. Традиційна модель команди передбачає:

а) відповідальність повністю лежить на лідері і він не делегує повноваження членам команди.

б) величина відповідальності кожного члена команди залежить від обсягу поставленого завдання;

в) наявність лідера, який розділяє з членами команди повноваження і відповідальність;

г) член команди може взяти на себе роль лідера;

20. Позитивна взаємозалежність членів команди означає:

а) усвідомлення учасниками команди важливості досягти особистих цілей за рахунок компанії;

б) створення правил поведінки для керівних працівників компанії.

в) усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного;

21. Як «математично» зобразити тип команди «неробоча група»?

а)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

б)  $1 + 1 = 3$ ;

в)  $1 + 1 = 2$ ;

г) такого типу команди не існує.

22. Як «математично» зобразити тип команди «потенційна команда»?

а) такого типу команди не існує.

б)  $1 + 1 = 3$ ;

в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

г)  $1 + 1 = 2$ ;

23. Команда - це...

а) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

б) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються кожен своєю справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.

в) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, мають кожен свою мету, і роблять все для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.

24. До комунікативних навичок лідера включають:

а) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;

б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;

в) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.

г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

г) таких навичок не існує;

д) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

25. Матеріальність як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

а) діяльність лідера повинна мати чіткі та надійні критерії оцінки якості управління.

б) кожне рішення має бути матеріально забезпечене відповідними ресурсами;

в) кожне рішення повинно бути оформленим у письмовій формі;

26. Результат групової роботи:

а) розвиток групового конфлікту;

б) перетворення внутрішнього світу учасників групи.

в) досягнення цілей організації;

27. Цілеспрямованість як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

а) зміни системи повинні відбуватися не тільки в голові менеджера і на папері, а й у реальності;

б) управління, яке має чітко поставлені цілі, здатне стати адекватним запитам часу;

в) лідер повинен не тільки приймати рішення, а й контролювати хід їх виконання, отримуючи зворотний зв'язок про всі зміни в системі.

28. Назвіть механізми групової динаміки:

а) розвиток та стабілізація.

б) штурм та визначення кредиту лідера;

в) встановлення групових норм та визначення правил поведінки для працівників організації;

г) нормування та конфлікт;

29. Як «математично» зобразити тип команди «сучасна команда»?

а) такого типу команди не існує.

б)  $1 + 1 = 2$ ;

в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

г)  $1 + 1 = 3$ ;

30. Як заслужити довіру колективу?

- а) бути чесним;
- б) планувати свою роботу;
- в) застосовувати подвійні стандарти, одні - для керівництва, інші - до колег.
- г) бути непередбачуваним;
- ґ) бути передбачуваним;

31. Назвіть основні етапи розвитку команди:

- а) формування, штурм, нормування, виконання, розпуск або досягнення мети;
- б) створення, штурм, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети.
- в) формування, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети;

32. Перелічіть фактори ефективної роботи команди:

- а) рішення поставлених перед командою завдань.
- б) необхідність одночасної реалізації декількох стратегій;
- в) необхідність координації складних робіт;
- г) задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- ґ) успішна взаємодія в команді;
- д) високий ступінь опору стратегічним змінам;
- е) немає правильної відповіді;

33. Які типи команд Ви можете назвати:

- а) традиційна модель, ненормована модель, сучасна модель, кібер-команда, команда вихідного дня;
- б) нормальна команда, сучасна команда, неефективна команда, віртуальна команда;
- в) традиційна модель, модель переднього краю, модель заднього краю, кібер-команда, віртуальна команда;
- г) традиційна модель, модель переднього краю, модель командного духу, модель цільових завдань, модель кібер-команди.

34. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «робочої групи»?

- а) своїми власними правилами і нормами;
- б) високим рівнем навичок командної роботи;
- в) високим рівнем енергетики;
- г) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;
- ґ) поділом лідерства, ротацією ролей;
- д) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;
- е) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.

35. Модель командного духу характеризує...

- а) групу людей, які працюють на одного керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо у команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак, насп  
равді це не зовсім команда, тому, що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю;
- б) групу людей, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням.
- в) групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;



36. До непрямих навичок лідера включають:
- інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
  - збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
  - делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
  - таких навичок не існує;
  - роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
  - знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
37. До основних якостей лідера можна віднести:
- високу здатність впливати на оточуючих, винахідливість і здатність до інновацій, навик вирішувати проблеми;
  - необхідність постійного особистого росту.
  - здатність керувати собою, вміння навчати і розвивати підлеглих, здатність керувати і формувати ефективні робочі групи, знання сучасних управлінських підходів;
38. Які види команд можна виділити за критерієм якості?
- сучасна команда;
  - неробоча група;
  - команда найвищої якості.
  - реальна команда;
  - потенційна команда;
  - робоча група;
  - ІТ-команда;
39. Як «математично» зобразити тип команди «робоча група»?
- такого типу команди не існує.
  - $1 + 1 = 2$ ;
  - $1 + 1 = 3$ ;
  - $1 + 1 + 1 = 9$ ;
40. «Згасаючий діалог» означає:
- діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;
  - рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;
  - взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;
  - обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради пров  
одяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.
  - відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

## ТЕСТИ

1. Метод «подолання» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

б) немає правильної відповіді.

в) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідеї колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

г) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

2. Психологічний обмін у груповій динаміці означає:

а) наданні лідером більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність з його точки зору;

б) немає правильної відповіді.

в) наданні групою більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність;

3. Назвіть ознаки ефективної команди:

а) члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі і завдання, перспективи розвитку;

б) управлінська команда легко збирається разом;

в) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань;

г) домінують окремі особи;

г) в колективі панує атмосфера байдужості;

д) інформація всередині команди передається без перешкод і спотворень;

е) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;

є) чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, суворий поділ функціональних обов'язків.

4. Як «математично» зобразити тип команди «потенційна команда»?

а) такого типу команди не існує.

б)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

в)  $1 + 1 = 3$ ;

г)  $1 + 1 = 2$ ;

5. Як «математично» зобразити тип команди «команда найвищої якості»?

а) такого типу команди не існує.

б)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

в)  $1 + 1 = 3$ ;

г)  $1 + 1 = 2$ ;

6. Випадки, коли командна робота може виявитися неефективною:

- а) необхідність одночасної реалізації декількох стратегій;
- б) високий ступінь опору стратегічним змінам;
- в) немає правильної відповіді.
- г) необхідність координації складних робіт;

7. Цілеспрямованість як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

- а) зміни системи повинні відбуватися не тільки в голові менеджера і на папері, а й у реальності;
- б) управління, яке має чітко поставлені цілі, здатне стати адекватним запитам часу;
- в) лідер повинен не тільки приймати рішення, а й контролювати хід їх виконання, отримуючи зворотний зв'язок про всі зміни в системі.

8. Результат групової роботи:

- а) розвиток групового конфлікту;
- б) перетворення внутрішнього світу учасників групи.
- в) досягнення цілей організації;

9. З яких стадій складається етап нормування у процесі розвитку команди?

- а) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, сприяння роботі колективу.
- б) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, конфлікти та протиріччя;
- в) підготовка, створення позаробочої атмосфери, побудова команди, сприяння роботі колективу;

10. «Нерозвинений діалог» означає:

а) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

б) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

в) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

11. За дотриманням яких вимог є можливим формування командного стилю управління в компанії в цілому:

- а) саморозвиток керівників;
- б) розвиток між функціональної взаємодії;
- в) саморозвиток лідерів;
- г) наявність етичного кодексу компанії.
- г) формування окремої управлінської команди;
- д) розвиток міжфункціональних команд;

12. До основних якостей лідера можна віднести:

- а) здатність керувати собою, вміння навчати і розвивати підлеглих, здатність керувати і формувати ефективні робочі групи, знання сучасних управлінських підходів;
- б) необхідність постійного особистого росту.
- в) високу здатність впливати на оточуючих, винахідливість і здатність до інновацій, навик вирішувати проблеми;

13. Перелічіть фактори ефективної роботи команди:

- а) необхідність одночасної реалізації декількох стратегій;
- б) задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- в) немає правильної відповіді;
- г) необхідність координації складних робіт;
- г) високий ступінь опору стратегічним змінам;
- д) рішення поставлених перед командою завдань.
- е) успішна взаємодія в команді;

14. «Невдалий діалог» означає:

а) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

б) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

в) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

г) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

15. Ідіосинкразійний кредит лідера - це:

- а) дозвіл лідера на поведінку групи, яка відхиляється від групових норм;
- б) немає правильної відповіді.
- в) дозвіл групи на поведінку лідера, яка відхиляється від групових норм;

16. У департаменті матеріально-технічного забезпечення працюють: Іван Іваненко, Василій Василенко, Олег Олеженко та Марія Марієнко. Іван Іваненко займається переважно роботою із замовниками готової продукції підприємства і своєю основною метою вважає отримання найбільшого обсягу замовлення. Василій працює з крупними постачальниками основної сировини для потреб підприємства, його основною метою є закупівля сировини за найнижчими цінами. Олег займається закупівлями сировини незначних обсягів з дрібними постачальниками, своєю основною метою вважає закупівлю сировини за найменшими з можливих обсягів поставок за найнижчими цінами. Марія як керівник відділу вважає своїм

осно  
вним завданням оформленням звітів про роботу відділу. Чи можна назвати співробітників департаменту командою?

- а) так
- б) ні

17. До непрямих навичок лідера включають:

- а) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- д) таких навичок не існує;

18. Групова динаміка охоплює:

- а) групову згуртованість, владні структури, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші соціальні групи та класи.
- б) групову згуртованість, владу, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші групи;
- в) групову згуртованість, ролі в групі, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші групи, принципи маніпуляції думками оточуючих;

19. Визначте сутність етапу нормування в розвитку команди:

- а) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі конфлікти мають закриту форму, активність членів команди знижується. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;
- б) люди починають усвідомлювати розбіжності, не мають спільної мети. На цьому етапі виникають конфлікти, активність членів команди зростає;
- в) люди починають усвідомлювати спільні риси та стилі взаємодії, спільну мету. На цьому етапі врегульовуються конфлікти, активність членів команди зростає. Виникає поняття "ми", а почуття "я" притуплюється;

20. Як «математично» зобразити тип команди «реальна команда»?

- а)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- б)  $1 + 1 = 2$ ;
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г) такого типу команди не існує.

21. До прикладних навичок лідера включають:

- а) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- б) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- в) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- г) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.

22. До комунікативних навичок лідера включають:

- а) таких навичок не існує;
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- д) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;

23. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «реальної команди»?

- а) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;
- б) члени команди рішучі, відкриті, переважає взаємодопомога і підтримка один одного, і

зростає ефективність діяльності;

в) такого типу команди за критерієм якості не існує.

г) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;

24. Метод «обмеження» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) немає правильної відповіді.

б) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідеї колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

в) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

25. Метод «змішування» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) немає правильної відповіді.

б) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідеї колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;

в) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

г) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

26. Перелічіть загальні умови, що характеризують систему управління:

а) контроль;

б) гнучкість;

в) оцінка діяльності;

г) цілеспрямованість;

г) реалізм.

д) матеріальність;

е) варіативність;

27. «Заморожений діалог» означає:

а) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на

контакт;

б) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

в) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

г) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

28. Які типи команд Ви можете назвати:

а) традиційна модель, ненормована модель, сучасна модель, кібер-команда, команда вихідного дня;

б) традиційна модель, модель переднього краю, модель командного духу, модель цільових завдань, модель кібер-команди.

в) традиційна модель, модель переднього краю, модель заднього краю, кібер-команда, віртуальна команда;

г) нормальна команда, сучасна команда, неефективна команда, віртуальна команда;

29. Команди є найбільш ефективні у випадках:

а) коли необхідно розробити інноваційний продукт;

б) немає правильної відповіді.

в) коли потрібно знайти найкраще рішення поставлених задач;

г) коли потрібно знайти рішення швидко;

30. Які види команд можна виділити за критерієм якості?

а) реальна команда;

б) команда найвищої якості.

в) робоча група;

г) ІТ-команда;

г) неробоча група;

д) сучасна команда;

е) потенційна команда;

31. «Згасаючий діалог» означає:

а) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

б) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

в) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

32. Від яких факторів залежить рівень довіри керівника до підлеглого і підлеглого до керівника:

- а) немає правильної відповіді.
- б) наявність просторових ресурсів;
- в) наявність фінансових ресурсів;
- г) наявність підтримки компанії державними органами влади;
- г) наявність матеріальних ресурсів;

33. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «робочої групи»?

- а) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.
- б) високим рівнем енергетики;
- в) поділом лідерства, ротацією ролей;
- г) високим рівнем навичок командної роботи;
- г) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;

д) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;  
е) своїми власними правилами і нормами;

34. Як «математично» зобразити тип команди «робоча група»?

- а)  $1 + 1 = 2$ ;
- б)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г) такого типу команди не існує.

35. Які напрями довірчих відносин можна виокремити:

- а) довіра між людьми;
- б) довіра між партнерами ділових стосунків;
- в) довіра державних органів влади приватним інститутам.
- г) довіра економічним реформам, що проводяться;
- г) довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо);
- д) довіра регулюючим органам;

36. Традиційна модель команди передбачає:

- а) величина відповідальності кожного члена команди залежить від обсягу поставленого завдання;
- б) член команди може взяти на себе роль лідера;
- в) відповідальність повністю лежить на лідері і він не делегує повноваження членам команди.
- г) наявність лідера, який розділяє з членами команди повноваження і відповідальність;

37. До організаційних навичок лідера включають:

- а) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.
- б) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- в) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;



38. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «сучасної команди»?

- а) високим рівнем навичок командної роботи;
- б) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;
- в) своїми власними правилами і нормами;
- г) такого типу команди за критерієм якості не існує.
- г) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного;
- д) поділом лідерства, ротацією ролей;
- е) високим рівнем енергетики;
- є) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;

39. Назвіть основні етапи розвитку команди:

- а) формування, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети;
- б) створення, штурм, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети.
- в) формування, штурм, нормування, виконання, розпуск або досягнення мети;

40. Як заслужити довіру колективу?

- а) бути непередбачуваним;
- б) бути чесним;
- в) застосовувати подвійні стандарти, одні - для керівництва, інші - до колег.
- г) планувати свою роботу;
- г) бути передбачуваним;

## ТЕСТИ

1. Як «математично» зобразити тип команди «потенційна команда»?

- а)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- б)  $1 + 1 = 3$ ;
- в) такого типу команди не існує.
- г)  $1 + 1 = 2$ ;

2. До непрямих навичок лідера включають:

- а) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- б) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- в) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) таких навичок не існує;
- г) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- д) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;

3. «Невдалий діалог» означає:

- а) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;
- б) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.
- в) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до

взаємного розуміння;

г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

г) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

4. Як заслужити довіру колективу?

- а) застосовувати подвійні стандарти, одні - для керівництва, інші - до колег.
- б) бути непередбачуваним;
- в) планувати свою роботу;
- г) бути чесним;
- г) бути передбачуваним;

5. Команда - це...

- а) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються кожен своєю справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.
- б) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, мають кожен свою мету, і роблять все для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.
- в) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

б. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «реальної команди»?

- а) члени команди рішучі, відкриті, переважає взаємодопомога і підтримка один одного, і зростає ефективність діяльності;
- б) такого типу команди за критерієм якості не існує.
- в) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;
- г) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;

7. Модель заднього краю означає, що:

- а) нічого не означає.
- б) команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітись тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції;
- в) у цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;

8. Метод «змішування» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

- а) немає правильної відповіді.
- б) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;
- в) комбінуванні ідей різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідей колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;
- г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите

орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;

г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;

9. До комунікативних навичок лідера включають:

- а) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- б) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- в) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління.

10. Як «математично» зобразити тип команди «неробоча група»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 2$ ;
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

11. Модель командного духу характеризує...

- а) групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;
- б) групу людей, які працюють на одного керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо у команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак, насправді це не зовсім команда, тому, що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю;
- в) групу людей, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням.

12. Які напрями довірчих відносин можна виокремити:

- а) довіра регулюючим органам;
- б) довіра між людьми;
- в) довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо);
- г) довіра між партнерами ділових стосунків;
- г) довіра економічним реформам, що проводяться;
- д) довіра державних органів влади приватним інститутам.

13. До організаційних навичок лідера включають:

- а) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;

14. Результат групової роботи:

- а) розвиток групового конфлікту;
- б) досягнення цілей організації;
- в) перетворення внутрішнього світу учасників групи.

15. Від яких факторів залежить рівень довіри керівника до підлеглого і підлеглого до керівника:

- а) наявність просторових ресурсів;
- б) наявність фінансових ресурсів;

- в) наявність матеріальних ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.
- г) наявність підтримки компанії державними органами влади;

16. Головний принцип організації командної роботи:

- а) наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, які бажають працювати разом, спільно, як команда;
- б) наявність працівників, що відіграють різні ролі в командній роботі;
- в) наявність працівників, що здатні генерувати ідеї.

17. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «робочої групи»?

- а) поділом лідерства, ротацією ролей;
- б) своїми власними правилами і нормами;
- в) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;
- г) високим рівнем енергетики;
- г) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.
- д) високим рівнем навичок командної роботи;
- е) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;

18. До основних якостей лідера можна віднести:

- а) здатність керувати собою, вміння навчати і розвивати підлеглих, здатність керувати і формувати ефективні робочі групи, знання сучасних управлінських підходів;
- б) високу здатність впливати на оточуючих, винахідливість і здатність до інновацій, навик вирішувати проблеми;
- в) необхідність постійного особистого росту.

19. До прикладних навичок лідера включають:

- а) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

20. Назвіть ознаки неефективної команди:

- а) управлінська команда легко збирається разом;
- б) домінують окремі особи;
- в) в колективі панує атмосфера байдужості;
- г) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- г) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань.

21. До основних навичок лідера можна віднести:

- а) мотивуючі;
- б) організаційні;
- в) прикладні;
- г) комунікативні;
- г) навички саморозвитку.
- д) когнітивні;
- е) професійні;

22. Назвіть ознаки ефективної команди:

- а) домінують окремі особи;
- б) члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі і завдання, перспективи

розвитку;

- в) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- г) в колективі панує атмосфера байдужості;
- г) управлінська команда легко збирається разом;
- д) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань;
- е) інформація всередині команди передається без перешкод і спотворень;
- є) чітко визначена сфера відповідальності кожного члена команди, суворий поділ функціональних обов'язків.

23. Які види команд можна виділити за критерієм якості?

- а) робоча група;
- б) сучасна команда;
- в) команда найвищої якості.
- г) реальна команда;
- г) ІТ-команда;
- д) неробоча група;
- е) потенційна команда;

24. Перелічіть загальні умови, що характеризують систему управління:

- а) гнучкість;
- б) контроль;
- в) реалізм.
- г) оцінка діяльності;
- г) цілеспрямованість;
- д) матеріальність;
- е) варіативність;

25. Оберіть, будь-ласка, ознаки, за якими Ви можете групу людей розглядати як команду:

- а) чітко визначений лідер;
- б) спільна мета;
- в) наявність колективної відповідальності;
- г) психологічне визначення членами команди один одного;
- г) взаємодоповнюючий склад групи.
- д) об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- е) наявність чітко розділених обов'язків та відповідальності за кожним членом команди;

26. Команди є найбільш ефективні у випадках:

- а) немає правильної відповіді.
- б) коли потрібно знайти рішення швидко;
- в) коли необхідно розробити інноваційний продукт;
- г) коли потрібно знайти найкраще рішення поставлених задач;

27. Групова динаміка охоплює:

- а) групову згуртованість, владні структури, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші соціальні групи та класи.
- б) групову згуртованість, ролі в групі, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші групи, принципи маніпуляції думками оточуючих;
- в) групову згуртованість, владу, прийняття рішення, зміну влади, спосіб реагування на інші групи;

28. До професійних навичок лідера включають:

- а) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;

- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) таких навичок не існує.

29. До комунікативних навичок лідера включають:

- а) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- в) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) таких навичок не існує;
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- д) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

30. Цілеспрямованість як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

- а) лідер повинен не тільки приймати рішення, а й контролювати хід їх виконання, отримуючи зворотний зв'язок про всі зміни в системі.
- б) управління, яке має чітко поставлені цілі, здатне стати адекватним запитам часу;
- в) зміни системи повинні відбуватися не тільки в голові менеджера і на папері, а й у реальності;

31. До прямих навичок лідера включають:

- а) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- в) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- д) таких навичок не існує;

32. Метод «закріплення» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

- а) немає правильної відповіді.
- б) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;
- в) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідеї колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;
- г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;
- г) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

33. Як «математично» зобразити тип команди «сучасна команда»?

- а)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- б) такого типу команди не існує.
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г)  $1 + 1 = 2$ ;

34. Ідіосинкразійний кредит лідера - це:

- а) дозвіл лідера на поведінку групи, яка відхиляється від групових норм;
- б) дозвіл групи на поведінку лідера, яка відхиляється від групових норм;
- в) немає правильної відповіді.

35. Позитивна взаємозалежність членів команди означає:

- а) створення правил поведінки для керівних працівників компанії.
- б) усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного;
- в) усвідомлення учасниками команди важливості досягти особистих цілей за рахунок компанії;

36. Психологічний обмін у груповій динаміці означає:

- а) немає правильної відповіді.
- б) наданні лідером більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність з його точки зору;
- в) наданні групою більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність;

37. Як «математично» зобразити тип команди «реальна команда»?

- а)  $1 + 1 = 2$ ;
- б) такого типу команди не існує.
- в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- г)  $1 + 1 = 3$ ;

38. Як «математично» зобразити тип команди «команда найвищої якості»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- в)  $1 + 1 = 2$ ;
- г)  $1 + 1 = 3$ ;

39. Традиційна модель команди передбачає:

- а) відповідальність повністю лежить на лідері і він не делегує повноваження членам команди.
- б) величина відповідальності кожного члена команди залежить від обсягу поставленого завдання;
- в) наявність лідера, який розділяє з членами команди повноваження і відповідальність;
- г) член команди може взяти на себе роль лідера;

40. Метод «об'єднання» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

- а) комбінуванні ідей різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідей колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;
- б) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;
- в) немає правильної відповіді.
- г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;
- г) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати

більш вільно;

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ БІЛЕТИ

**Завдання 1. (20 балів)** У департаменті матеріально-технічного забезпечення працюють: Іван Іваненко, Василій Василенко, Олег Олеженко та Марія Марієнко. Іван Іваненко займається переважно роботою із замовниками готової продукції підприємства і своєю основною метою вважає отримання найбільшого обсягу замовлення. Василій працює з крупними постачальниками основної сировини для потреб підприємства, його основною метою є закупівля сировини за найнижчими цінами. Олег займається закупівлями сировини незначних обсягів з дрібними постачальниками, своєю основною метою вважає закупівлю сировини за найменшими з можливих обсягів поставок за найнижчими цінами. Марія як керівник відділу вважає своїм основним завданням оформлення звітів про роботу відділу. Чи можна назвати співробітників департаменту командою? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 2. (20 балів)** Охарактеризуйте сутність поняття «команда» та її основні характеристики.

**Завдання 3. (60 балів, кожне тестове питання по 10 балів)**

1. Модель заднього краю означає, що:

- а) у цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;
- б) нічого не означає.
- в) команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітись тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції;

2. Як «математично» зобразити тип команди «реальна команда»?

- а)  $1 + 1 = 3$ ;
- б) такого типу команди не існує.
- в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- г)  $1 + 1 = 2$ ;

3. «Неживий діалог» означає:

- а) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.
- б) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;
- в) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;
- г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;
- г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;



4. До організаційних навичок лідера включають:
- роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.
  - делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
  - знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
  - інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
5. Які напрями довірчих відносин можна виокремити:
- довіра регулюючим органам;
  - довіра між партнерами ділових стосунків;
  - довіра державних органів влади приватним інститутам.
  - довіра економічним реформам, що проводяться;
  - довіра між людьми;
  - довіра різним фінансово-економічним інститутам (банкам, компаніям, фондам, кредитним установам тощо);
6. Як «математично» зобразити тип команди «робоча група»?
- $1 + 1 = 3$ ;
  - такого типу команди не існує.
  - $1 + 1 + 1 = 9$ ;
  - $1 + 1 = 2$ ;

### ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ БІЛЕТИ

**Завдання 1. (20 балів)** Пошук нових каналів збуту та оптимізація власної торгової мережі потребували значних інвестицій, тому керівництво компанії прийняло рішення про відмову на постійній основі окрім скорочення інших непродуктивних витрат від розвозки співробітників без будь-яких компенсацій. У грудні 2017 року топ-менеджмент компанії довів своє рішення до лінійних керівників, які повинні були пояснити ситуацію підлеглим там, щоб вони сприйняли її максимально позитивно і компанія не втратила цінних співробітників у скрутні для неї часи. Проаналізуйте ефективність сповіщення даної інформації одного з керівників підприємства:

Іван Непевненко, голова відділу маркетингу

Шановні колеги! У мене для не дуже приємна новина. Для покращення стану підприємства нам необхідно скоротити витрати. У зв'язку з чим, починаючи з 1 січня 2014 року не буде проводитися розвезення працівників на та з роботи. Даний захід носить тимчасовий характер і буду робити спроби домовитись з керівництвом стосовно відшкодування ваших витрат у зв'язку з прийнятим ними рішенням.

В свою чергу, я теж залишаюсь без службового автомобіля, відповідно буду добиратися до роботи так саме як і Ви на громадському транспорті. Якщо Ви будете теж їздити на громадському транспорті, приєднуйтеся до мене!

**Завдання 2. (20 балів)** Назвіть та охарактеризуйте навички лідера.

**Завдання 3. (60 балів, кожне тестове питання по 10 балів)**

1. «Нерозвинений діалог» означає:

- відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;
- взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;
- обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький,

вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

- г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;
- г) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

2. Як «математично» зобразити тип команди «сучасна команда»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 3$ ;
- в)  $1 + 1 = 2$ ;
- г)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

3. До комунікативних навичок лідера включають:

- а) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- б) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління.
- в) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;

4. Як заслужити довіру колективу?

- а) бути чесним;
- б) бути передбачуваним;
- в) бути непередбачуваним;
- г) планувати свою роботу;
- г) застосовувати подвійні стандарти, одні - для керівництва, інші - до колег.

5. Як «математично» зобразити тип команди «команда найвищої якості»?

- а)  $1 + 1 = 2$ ;
- б)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г) такого типу команди не існує.

6. Метод «обмеження» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

- а) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів. Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи. Розвитку ідеї колег, кажучи «і» замість «але». Створенні передумов для виникнення синергії від взаємодії людей з різним культурним фоном і історією;
- б) конструктивній роботі з відмінностями і передбачає повагу, усвідомлення і подолання відмінностей — тимчасових, лінгвістичних, культурних і географічних. Потрібне чимале терпіння, але як тільки ви досягнете своєї мети, обмін інформацією та ідеями почне протікати більш вільно;
- в) немає правильної відповіді.
- г) формуванні відповідальності за роботу над проектом, виділяючи учасникам частку в кінцевому результаті. Так ви підвищите взаємну довіру всередині колективу і підсилите орієнтованість на майбутній успіх. Ваше завдання — об'єднати людей для досягнення спільної мети та отримання загального результату;
- г) наголосі на «ми», а не на «я» і «ти», підтримці командної атмосфери. Це дорога до плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності;

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ БІЛЕТИ

**Завдання 1. (20 балів)** Пошук нових каналів збуту та оптимізація власної торгової мережі потребували значних інвестицій, тому керівництво компанії прийняло рішення про відмову на постійній основі окрім скорочення інших непродуктивних витрат від розвозки співробітників без будь-яких компенсацій. У грудні 2017 року топ-менеджмент компанії довів своє рішення до лінійних керівників, які повинні були пояснити ситуацію підлеглим там, щоб вони сприйняли її максимально позитивно і компанія не втратила цінних співробітників у скрутні для неї часи. Проаналізуйте ефективність сповіщення даної інформації одного з керівників підприємства:

Сергій Мрієнко, головний бухгалтер

Хочу довести до відома, що на загальних зборах топ менеджменту компанії обговорювалися питання щодо заходів по покращенню фінансового стану підприємства і підвищення його прибутково сті з огляду на збитки, які ми отримали протягом останнього бухгалтерського періоду. Запрошеними експертами з антикризового менеджменту та провідними фінансистами-консультантами був запропонований комплекс заходів по скороченню непродуктивних та інших видів витрат, розширенню ринку збуту та удосконалення роботи власної мережі. Серед інших витрат, на жаль, керівництво було вимушене відмовитись від розвезення співробітників на та з роботи. Якщо ми не погодимось на таке вимушене скорочення, наше підприємство буде і надалі збитковим і в кінцевому рахунку закритється. Я сподіваюсь, що такий захід буде носити тимчасовий характер протягом найближчих півроку, після чого наше підприємство почне отримувати прибутки.

Я знаю, що у нашому відділу працюють віддані підприємству люди, які з розумінням поставляться до впровадження цієї тимчасової економії. Якщо у Вас є питання або пропозиції, я готовий їх вислухати.

**Завдання 2. (20 балів)** Назвіть основні етапи розвитку команди та охарактеризуйте кожен з них.

**Завдання 3. (60 балів, кожне тестове питання по 10 балів)**

1. Назвіть основні сфери, за якими розподіляються ролі в команді?

- а) постановка цілей.
- б) спілкування команди з іншими командами;
- в) генерування ідей;
- г) виконання завдань;
- г) спілкування всередині команди;
- д) взаємодія з людьми;

2. «Згасаючий діалог» означає:

- а) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;
- б) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;
- в) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;
- г) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.
- г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

3. Перелічіть загальні умови, що характеризують систему управління:
- а) гнучкість;
  - б) варіативність;
  - в) матеріальність;
  - г) контроль;
  - г) реалізм.
  - д) оцінка діяльності;
  - е) цілеспрямованість;
4. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «робочої групи»?
- а) поділом лідерства, ротацією ролей;
  - б) високим рівнем енергетики;
  - в) високим рівнем навичок командної роботи;
  - г) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.
  - г) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;
  - д) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;
  - е) своїми власними правилами і нормами;
5. До основних якостей лідера можна віднести:
- а) здатність керувати собою, вміння навчати і розвивати підлеглих, здатність керувати і формувати ефективні робочі групи, знання сучасних управлінських підходів;
  - б) високу здатність впливати на оточуючих, винахідливість і здатність до інновацій, навик вирішувати проблеми;
  - в) необхідність постійного особистого росту.
- б. До внутрішньо-групових суперечностей відносять:
- а) суперечності між реальною поведінкою лідера і очікуваннями від неї.
  - б) суперечності між зростаючим прагненням учасників групи до самореалізації та самоствердження і одночасно посиленнями тенденціями входження особистості до групової структури, інтеграції її з групою;
  - в) суперечності між зростаючими потенційними можливостями групи та її актуальною діяльністю;

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ БІЛЕТИ

**Завдання 1. (20 балів)** Пошук нових каналів збуту та оптимізація власної торгової мережі потребували значних інвестицій, тому керівництво компанії прийняло рішення про відмову на постійній основі окрім скорочення інших непродуктивних витрат від розвозки

співр

обітників без будь-яких компенсацій. У грудні 2017 року топ-менеджмент компанії довів своє рішення до лінійних керівників, які повинні були пояснити ситуацію підлеглим там, щоб вони сприйняли її максимально позитивно і компанія не втратила цінних співробітників у скрутні для неї часи.

Проаналізуйте ефективність сповіщення даної інформації одного з керівників підприємства:

Антон Розваженко, головний технолог

Добрий день, шановні колеги! Радий повідомити, що з 1 січня Вам не потрібно буде виходити раніше з дому, чекати на наш автобус і стояти в пробках, їдучи на роботу. Тепер у Вас з'явиться можливість самостійно вирішувати як рано вставати і на скільки швидко ви хочете дістатися до роботи. Дякуючи нашому керівництву як я вже зазначив з 1 січня автобус не працюватиме. Такі зміни в нашому житті викликані зменшенням доходів нашого підприємства, тому чим краще ми працюватимемо, тим комфортніше ми їздимо. Дякую за увагу!

**Завдання 2. (20 балів)** Назвіть основні методи подолання при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування та охарактеризуйте кожен з них.

**Завдання 3. (60 балів, кожне тестове питання по 10 балів)**

1. Головний принцип організації командної роботи:

- а) наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, які бажають працювати разом, спільно, як команда;
- б) наявність працівників, що відіграють різні ролі в командній роботі;
- в) наявність працівників, що здатні генерувати ідеї.

2. Як «математично» зобразити тип команди «потенційна команда»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 2$ ;
- в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- г)  $1 + 1 = 3$ ;

3. Формування позитивної взаємозалежності передбачає:

- а) формування взаємозалежності завдань;
- б) встановлення мети створення позитивної взаємозалежності;
- в) встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей, відповідно до яких учасники групи виконуватимуть взаємодоповнюючі та взаємозалежні функції;
- г) заохочення розвитку позитивної взаємозалежності.
- г) формування позитивної взаємозалежності ресурсів;

4. До прямих навичок лідера включають:

- а) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- б) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- в) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) таких навичок не існує;
- д) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;

5. Команди є найбільш ефективні у випадках:

- а) коли потрібно знайти рішення швидко;
- б) коли потрібно знайти найкраще рішення поставлених задач;
- в) немає правильної відповіді.
- г) коли необхідно розробити інноваційний продукт;

6. Результат групової роботи:

- а) розвиток групового конфлікту;
- б) досягнення цілей організації;
- в) перетворення внутрішнього світу учасників групи.

## 9. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Сучасні вимоги до підготовки фахівців з управління інвестиційною діяльністю передбачають здобуття основних практичних вмінь щодо застосування методів макроекономічного аналізу, підбору макроекономічної інформації та її підготовки до аналізу, проведення аналізу та узагальнення результатів, їх використання для прийняття управлінських рішень щодо визначення пріоритетів

інвестування, обґрунтування стратегії довгострокових інвестицій та пошуку оптимальних засобів інвестування.

Для активізації процесу навчання студентів в ході вивчення дисципліни застосовуються такі навчальні технології та засоби:

- на лекціях чітко структурується матеріал; зосереджується увага студентів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; заохочуються студенти до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування; використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо;

- на практичних заняттях запроваджуються різні навчальні технології: розв'язання задач відповідними програмними засобами; аналіз, інтерпретація та обговорення отриманих результатів; мозковий штурм; презентації; робота в малих групах; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування; перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи студентів є чіткий контроль відвідування студентами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

Планування занять передбачає створення передумов для реалізації таких методологічних принципів навчального процесу:

- інтенсивне використання самостійної роботи студента (підготовчий етап до розв'язання практичних задач та інтерпретації отриманих результатів);

- активне використання програмного забезпечення для розв'язання практичних задач;

- дотримання жорсткого регламенту: визначення часу на індивідуальну роботу та обговорення отриманих результатів;

- впровадження принципу нормування: дотримання норм і правил при виконанні тестових завдань та розв'язання практичних задач;

- активна підтримка внутрішньо-групової взаємодії студентів, залучення до розв'язання практичних задач та обговорення отриманих результатів.

## 10. ФОРМИ КОНТРОЛЮ

Контроль успішності навчання студентів проводиться у формах поточного і підсумкового контролю.

Здійснюється оперативний і рубіжний (модульний) поточний контроль.

**Оперативний** поточний контроль здійснюється у формі індивідуального та групового контролю засвоєння навчального матеріалу, перевірки підготовленості студентів до виконання практичних занять.

**Рубіжний** (модульний) поточний контроль здійснюється у вигляді письмових контрольних робіт за темами лекційного курсу та практичних занять (теоретичні питання, тестові завдання, презентація результатів групової роботи над вирішенням

проблемних завдань (кейс-стаді), розв'язування задач).

**Поточний** контроль за останнім змістовим модулем проводиться в останній тиждень навчального семестру.

**Підсумковий** контроль проводиться у формі екзамену (1-й семестр) за графіком семестрового контролю у вигляді тестів.

### 11. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ СТУДЕНТИ

Поточний контроль		Рейтинг з навчальної роботи $R_{НР}$	Рейтинг з додаткової роботи $R_{ДР}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2					
0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

**Примітки.** Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 03.03.2021 р. протокол № 7). Рейтинг студента з навчальної роботи  $R_{НР}$  стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} \cdot K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)} \cdot K_{ЗМ}^{(n)})}{K_{ДИС}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

де  $R_{ЗМ}^{(1)}, \dots, R_{ЗМ}^{(n)}$  - рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  - кількість змістових модулів;

$K_{ЗМ}^{(1)}, \dots, K_{ЗМ}^{(n)}$  - кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{ДИС} = K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + K_{ЗМ}^{(n)}$  - кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{ДР}$  - рейтинг з додаткової роботи;

$R_{ШТР}$  - рейтинг штрафний. Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти  $K_{ЗМ}^{(1)} = \dots = K_{ЗМ}^{(n)}$ .

Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} + \dots + R_{ЗМ}^{(n)})}{n} + R_{ДР} - R_{ШТР}$$

**Рейтинг з додаткової роботи**  $R_{ДР}$  додається до  $R_{НР}$  і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

**Рейтинг штрафний**  $R_{ШТР}$  не перевищує 5 балів і віднімається від  $R_{НР}$ . Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

## 12. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Формування, управління та розвиток проектної команди» (робоча програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).

## 13. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### *Основні*

1. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва; за ред. Р. А. Аблязова. - К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. - 352 с.
2. Батюк Б., Гірняк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві / В. М. Бебик. - К., 2005.
4. Брич В. Я. Психологія управління: навч. посіб. /В. Я. Брич, М. М. Корман - К.: Кондор-Видавництво, 2013, 384 с.
5. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент. Навч. посібник/ Л.Є. Довгань, Н.І.Ситник – К: ВД Винниченко. 2014. – 248 с.
6. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. - Тернопіль : Джура, 2012. - 96 с.
7. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Моргунов Є.Б. Управління персоналом: Дослідження, оцінка, навчання. - 3-є вид. -К. : Видавництво «Юрайт», 2011
9. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.

### *Допоміжні*

1. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>



2. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник. 2-ге вид., виправл. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.
3. Сазонова Т.О. Тімбілдінг в управлінні командою проекту. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 187-189.
4. Євтушенко Г.І. Формування команди проекту та організації її ефективної роботи (теоретичний аспект). Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (21) 2019. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/14.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf).
5. Калініченко Л. Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 169-179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
6. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект ХХІ. 2014. № 5. С. 78-86.
7. Процак К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К. В. Процак, О. П. Просович//ВісникНаціонального університету «Львівська політехніка». - 2011. - № 698. - С. 272-276.
8. Брич В. Я. Управлінська етика як складова ефективної ділової взаємодії. Економічний аналіз : зб. наук. пр. / В. Я. Брич, М. М. Корман -2012. - Вип. 11, ч. 1. - С. 47-50.
9. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021 URL: [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital\\_2021.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2021/digital_2021.pdf).
10. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
11. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. Auerbach Publications, 2016. 298 p.

### *Інформаційні ресурси*

1. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. -<http://elearn.nubip.edu.ua/>.
2. Журнал «Економіка АПК». Офіційний сайт: URL : <http://eapk.org.ua/uk/>
3. Журнал Бізнес Інформ. URL: <https://www.business-inform.net/main/>
4. Кадровик-онлайн. Офіційний сайт. URL : <http://online.kadrovik.ua/>
5. Професійний портал кадровиків України. Гаряча лінія кадровика. Офіційний сайт: [http://kadrovik01.com.ua/mcfr-kadry/our\\_publications/kadrovik\\_01/](http://kadrovik01.com.ua/mcfr-kadry/our_publications/kadrovik_01/)
6. Шість стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером . URL: [https://www.eduget.com/news/6\\_stiliv\\_upravlinnya\\_personalom\\_yak\\_stati\\_efektivni\\_m\\_menedzherom-2547](https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivni_m_menedzherom-2547).