

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації  
Кафедра менеджменту та публічного управління

Затверджено

Науково-методична рада ДПУ,

від «16» 09 2024 №1

Голова НМР  Іван ШЕМЕЛИНЕЦЬ

**Робоча програма**  
**навчальної дисципліни**  
**«Лідерство та управління командою»**  
для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
денної форми навчання

галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітня програма «Проектний менеджмент»  
Статус дисципліни: обов'язкова

Ірпінь – 2024

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство та управління командою» складена на основі освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності 073 Менеджмент, затвердженої Вченою радою Університету 12.07.2024 року, протокол №19.

Укладач:

Оксана НЕМИРОВСЬКА, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Гарант освітньої програми

Оксана НЕМИРОВСЬКА, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та  
публічного управління

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту та публічного управління, протокол від 12.09.2024р. №3

Завідувач кафедри

Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ, к.тех.н., доцент,

Розглянуто і схвалено Вченою радою Факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації, протокол від 12.09.2024р. № 1

Голова Вченої ради  
Факультету соціально-гуманітарних технологій,  
спорту та реабілітації

Наталія ЗИКУН, д.н.соц.ком., професор

Завідувач навчально-методичного відділу

Ірина КАЧУР, к.біол.н., доцент

Реєстраційний № \_\_\_\_\_

## Зміст

1. Передмова	3
2. Опис навчальної дисципліни	4
2.1. Компетентності і результати навчання	5
2.2. Пререквізити та постреквізити	5
2.3. Структура навчальної дисципліни	6
3. Програма навчальної дисципліни	9
4. Критерії оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти	15
5. Засоби діагностики результатів навчання	17
6. Форми та питання поточного та підсумкового контролю	18
7. Рекомендована література	20
8. Лист моніторингу	21

## 1. ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Лідерство та управління командою» є обов'язковою компонентою у підготовці здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент».

**Мета дисципліни:** формування у студентів професійних компетентностей, пов'язаних з ефективною побудовою командної роботи і комунікаціями в професійному контексті у сфері управління, оволодіння основами ефективного роботи лідера з колегами, концепціями командної динаміки, стратегіями вислуховування, вирішення конфліктів, переконання та ведення переговорів, принципами ефективного усної комунікації, створення презентацій хорошої якості.

**Завдання дисципліни:** формування навичок комплексного підходу до лідерства та управління роботою команди в проектах.

**Методи навчання** даної навчальної дисципліни: метод бесіди, проблемно-пошуковий метод, метод демонстрації, кейс-стаді, індивідуальна дослідницька робота.

### **Організація поточного та підсумкового контролю знань.**

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться в таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час лекційних і семінарських занять.
2. Проведення поточного модульного контролю.
3. Проведення підсумкового контролю у формі екзамену.

## 2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Освітня програма «Проектний менеджмент». Група ПММ-24-1.

Показники	Характеристика навчальної дисципліни
	денна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	
Модулів – 2	Рік підготовки:
Змістових модулів – 2	1-й
Загальна кількість годин – 120	Семестр
	1-й
	Лекції
	22 год.
	Семінари
	18 год.
	Самостійна робота
	78 год.
	Індивід.-консультаційна робота:
	2 год.
	Форма підсумкового контролю: екзамен

## 2.1. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Компетентності	Результати навчання
<p><b>ПК.</b> Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.</p> <p><b>ЗК2.</b> Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);</p> <p><b>ЗК3.</b> Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;</p> <p><b>ЗК4.</b> Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;</p> <p><b>ЗК5.</b> Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);</p> <p><b>ЗК6.</b> Здатність генерувати нові ідеї (креативність);</p> <p><b>ЗК 8.</b> Здатність планувати і управляти часом</p> <p><b>СК2.</b> Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;</p> <p><b>СК3.</b> Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;</p> <p><b>СК5.</b> Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;</p> <p><b>СК6.</b> Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;</p> <p><b>СК8.</b> Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.</p> <p><b>СК10.</b> Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> <p><b>СК11.</b> Здатність використовувати поглиблені теоретичні і фундаментальні знання у галузі управління проектами для розроблення інноваційних продуктів і систем.</p> <p><b>СК13.</b> Здатність співпрацювати з колегами з управління проектами і програмами та зовнішніми стейкхолдерами проекту чи програми щодо наукових досягнень, проектних розробок, здатність робити звіти.</p>	<p><b>ПРН 6.</b> Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;</p> <p><b>ПРН 7.</b> Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;</p> <p><b>ПРН 9.</b> Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;</p> <p><b>ПРН 10.</b> Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;</p> <p><b>ПРН 11.</b> Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;</p> <p><b>ПРН 12.</b> Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);</p> <p><b>ПРН 15.</b> Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати виконання робіт проекту і здійснювати коригування параметрів проекту, розробляти проектну документацію</p>

## 2.2. ПРЕРЕКВІЗИТИ ТА ПОСТРЕКВІЗИТИ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами для вивчення дисципліни є знання та вміння, набуті під час вивчення навчальних дисциплін «Менеджмент», «Організація та планування діяльності підприємства», «Управління поведінкою персоналу».

Дисципліна є базовою для вивчення таких навчальних дисциплін як «Проектне управління», «Проектне бізнес-планування та фінансування», «Управління змінами в проектах».

### 2.3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

денна форма навчання (120 год.)  
ПММ-24-1

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Семінарські заняття (год.)	Інд.-конс. робота (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
<b>МОДУЛЬ I = 2 залікових кредити (60 год.)</b>						
<b>ЗМ 1 (Теми 1-5) Командне лідерство</b>						
Т.1.	Лідерство: сутність, сучасні концепції, лідерський потенціал.	2			10	12
Т.2.	Класичні теорії управління.	2	2		8	12
Т.3.	Група та команда: поняття та механізм, характерні ознаки ефективних команд.	2	2		8	12
Т.4.	Ефективна взаємодія в команді	2	2		8	12
Т.5.	Життєвий цикл команди	2	2		8	12
Всього по модулю:		<b>10</b>	<b>8</b>		<b>42</b>	<b>60</b>
<b>МОДУЛЬ II = 2 залікових кредити (60 год.)</b>						
<b>ЗМ 2 (Теми 6-11) Розвиток командного потенціалу</b>						
Т.6.	Лідерство та прийняття рішень	2	2		6	10
Т.7.	Ефективне управління командою	2	2		5	9
Т.8.	Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі	2	2		5	9
Т.9.	Ділові переговори	2		2	5	9
Т.10.	Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях	2	2		10	14
Т.11.	Моніторинг ефективності команди	2	2		5	9
Всього по модулю:		<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>60</b>
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок практичного заняття – 40 хв.)						
Форма підсумкового контролю – екзамен						
<b>Разом годин з курсу:</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>78</b>	<b>120</b>

## РЕЙТИНГ-ПЛАН

Години	Тема	Форма заняття та діяльності	Результати навчання	Вага оцінки (кількість балів)
<b>Модуль I</b>				
2	Т.1. Лідерство: сутність, сучасні концепції, лідерський потенціал.	Лекція	<b>ПРН 7.</b> Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; <b>ПРН 9.</b> Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами; <b>ПРН 11.</b> Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу; <b>ПРН 12.</b> Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);	<b>0</b>
2	Т.2. Класичні теорії управління.	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.3. Група та команда: поняття та механізм, характерні ознаки ефективних команд.	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.4. Ефективна взаємодія в команді	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.5. Життєвий цикл команди	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
	Усього за модулем I			
<b>Модуль II</b>				
2	Т.6. Лідерство та прийняття рішень	Лекція	<b>ПРН 6.</b> Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; <b>ПРН 10.</b> Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; <b>ПРН15.</b> Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати	<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.7. Ефективне управління командою	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.8. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі	Лекція		<b>0</b>
2		Семінарське заняття		<b>3</b>
2	Т.9. Ділові переговори	Лекція		
2		Індивідуальна робота		<b>13</b>



2	Т.10. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях	Лекція	виконання робіт проєкту і здійснювати коригування параметрів проєкту, розробляти проєктну документацію	<b>0</b>	
2		Семінарське заняття		<b>3</b>	
2	Т.11. Моніторинг ефективності команди	Лекція		<b>0</b>	
2		Семінарське заняття		<b>3</b>	
	Т.3-Т.8	Проміжний модульний контроль		Контрольна робота	<b>5</b>
	Усього за модулем II				<b>33</b>
	Підсумковий контроль		Екзамен	<b>50</b>	
Комп'ютерне тестування на платформі дистанційного навчання ДПУ MOODLE				<b>5</b>	
<b>Усього</b>				<b>100</b>	

### **3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ЗМІСТОВНИМИ МОДУЛЯМИ**

#### **Змістовний модуль 1. Командне лідерство.**

##### **Тема 1. Лідерство: сутність, сучасні концепції, лідерський потенціал.**

###### **План лекційного заняття**

1. Поняття, основні категорії. Сутність лідерства та управління, головні відмінності.
2. Роль лідера в глобальному світі та на мікрорівні.
3. Сучасне бізнес-середовище, внутрішня та зовнішнє середовище організації.
4. Приклади успішних компаній.
5. Віртуальне лідерство. Трансформаційні та транзакційні лідери.
6. Типи лідерства за М.Вебером. Редизайн лідерства.

###### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Задачі лідера.
2. Організаційне лідерство.
3. Віртуальне лідерство.
4. Портрет сучасного лідера
5. Щоденне лідерство. Історія лідерства
6. Експертне, емоційне та ситуаційне лідерство.

###### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття лідерства.
2. Обов'язки менеджера та керівника, відмінність керівника від лідера.
3. Психотип лідера. Типи особистостей та лідерство.
4. Політичне лідерство.
5. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
6. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
7. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
8. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
9. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?

###### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

##### **Тема 2. Класичні теорії управління.**

###### **План лекційного заняття**

1. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора.
2. Адміністративна теорія А. Файоля.
3. Концепція управління М. Фоллетт. Т
4. еорія «людських відносин» Е. Мейо.
5. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу.
6. Нова реальність лідерства.

###### **План семінарського заняття**

1. Теорія «Лідерство як функція групи».
2. Суть теорії рис лідерства.
3. Суть поглядів Ж. Г. Тарда і Г. Лебона.
4. Зміни «обличчя» менеджменту на початку нового тисячоліття.
5. Модель «шлях мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса для підвищення ефективності впливу на підлеглих.

###### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Поясніть суть теорії заміників лідерства.
2. Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.

3. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки?
2. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства?
3. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
4. Наведіть основні положення теорії Віктора Врума і Філіпа Сттона. На якому аспекті керівництва тут зосереджується увага?

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 3. Група та команда: поняття та механізм, характерні ознаки ефективних команд**

#### **План лекційного заняття**

1. Групова динаміка: поняття та механізм. Механізм групової динаміки. Механізм розвитку.
2. Поняття команди її ознаки та види. Загальна характеристика основних моделей команди. Цілі та ролі в команді.
3. Ефективність командної роботи. Підбір та оцінка команди. Команда і група: спільне та відмінності.

#### **План семінарського заняття**

1. Механізм стабілізації. Поняття «група» та їх класифікація. Соціальна група. Умовні, реальні групи.
2. Формальні, неформальні групи.
3. Референтна еталонна група.
4. Функціональна команда.
5. Приклади ефективних команд.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Мультидисциплінарна команда. Самокерована команда.
2. Порівняльна характеристика роботи команд і груп.
3. Уподобання роботи в групах і командах.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством?
2. Які головні риси мають бути властиві лідерів сучасного підприємства?
3. Що таке вплив на підлеглих?
4. Які труднощі існують при запровадженні контролю над наданням повноважень?
5. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 4. Ефективна взаємодія в команді**

#### **План лекційного заняття**

1. Розподіл ролей в команді. Рівні компетентності сучасного менеджера в командоутворенні.
2. Принципи подвійної відповідальності в роботі команди.
3. Динаміка групи, поняття «команда», фактори і етапи перетворення групи в команду.
4. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами.

#### **План семінарського заняття**

1. Формування та розвиток навичок командної взаємодії. Командна згуртованість.
2. Сучасні процесійні теорії мотивації, засновані на поведінці людей з врахуванням їх сприйняття і пізнання.
3. Змістовні теорії мотивації, що базуються на ідентифікації внутрішніх факторів (потреб).

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Соціально-психологічний клімат в команді.
2. Мотивація та відповідальність в команді.

3. Підвищення рівня мотивації в команді.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Визначте термін «переконання».
2. Назвіть основні способи переконання.
3. Які психологічні прийоми дозволяють
4. переконати співрозмовника?
5. Охарактеризуйте правила переконання.
6. Що таке конфліктогени?
7. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 5. Життєвий цикл команди**

#### **План лекційного заняття**

1. Стадії розвитку команди за Брюсом Тукманом. Проєктні команди.
2. Життєвий цикл команди проєкту. Характеристика етапів існування групи (команди) по Такману і основні завдання лідера.
3. Соціометрична теорія Морено. Метод соціометрії. Концепції командних ролей.
4. Концепція командних ролей Р. Белбіна.

#### **План семінарського заняття**

1. Психологічна сумісність в команді.
2. Основні етапи функціонування команди.
3. Розвиток команди по Такману.
4. Типи культури за моделлю К. Камерон і Р. Куїнна.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Основні ознаки команди.
2. Формування команди в організації.
3. Етапи формування команди. Концепція групового розвитку.
4. Стадії розвитку команди.
5. Функціональні ролі.
6. Командні (групові) ролі.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Що впливає на ефективність роботи компанії, організації?
2. Чому дисциплінарні відносини є важливим складником трудових відносин?

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

### **Змістовний модуль 2. Командне лідерство.**

#### **Тема 6. Лідерство та прийняття рішень**

#### **План лекційного заняття**

1. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт.
2. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень. Евристичні методи прийняття рішень.
3. Метод аналізу ієрархій.
4. Методики розроблення групового рішення.
5. Метод Дельфі.
6. Метод аналогій.

#### **План семінарського заняття**

1. Ефект якоря, боротьба з якорями. Рамкування.
2. Творче прийняття рішень, креативність і лідерство.
3. Прийняття рішень в умовах конфлікту.

4. Вирішальні правила.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Особливості групового прийняття рішень. Втрата процесу.
2. Проблема складу групи. Проблема участі. Проблема впливу.
3. Властивості групи. Негативні ефекти в групі.
4. Морфологічний метод. Метод «635». Метод модерацій. «Мозковий штурм» та його модифікації.
5. Психологічні аспекти групових рішень. Групові ефекти.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
2. Які психологічні якості властиві лідерам?
3. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці?
4. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівникові лідеру?
5. Чим характеризуються організаторські здібності?
6. Які прояви має практично психологічний розум?
7. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт?

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

### **Тема 7. Ефективне управління командою**

#### **План лекційного заняття**

1. Форми керівництва командою.
2. Методи зміцнення команди. Фактор довіри у команді.
3. Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Методи ефективного проведення нарад. Правила проведення зборів.
4. Класифікація нарад за цілями, за способом проведення, за ступенем підготовленості, за періодичністю, за кількістю учасників, за складом учасників.
5. Поняття і сутність самоменеджменту. Аналіз витрат робочого часу.
6. Реалізація і організація як функція самоменеджменту.
7. Тайм-менеджмент як основа ефективного розвитку персоналу та організації.

#### **План семінарського заняття**

1. Поняття наради, засідання та зборів. Особливості проведення нарад різних видів.
2. Характеристика ділової поради.
3. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення.
4. Характерні тип учасників нарад.
5. Характерні тип учасників нарад.
6. Сутність і значення встановлення пріоритетів.
7. Принцип Парето, його сутність і значення.
8. Сутність аналізу завдань АБВ.
9. Принцип Ейзенхауера, його сутність і специфіка застосування.
10. Делегування.

#### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Службові наради. Методика раціональної підготовки нарад.
2. Технологічна схема підготовки і проведення наради.
3. Етапи проведення ділової наради.
4. Рекомендації менеджера щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради.

#### **Перелік питань для самоконтролю**

1. У чому суть концепції партисипативного управління?
2. Поясніть, через які засоби реалізують фасилітаторську функцію?
3. Розкрийте значущість особистих якостей керівника лідера для ефективного управління.

#### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]  
Допоміжна: [1-4]  
Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]  
Міжнародні видання: [1]

## **Тема 8. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі**

### **План лекційного заняття**

1. Презентація: поняття, види та основні характеристики. Види презентацій.
2. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.
3. Теорія аргументації і переконання. Мистецтво аргументації.
4. Сутність і специфіка міжособистісної комунікації.

### **План семінарського заняття**

1. Презентація за сценарієм, інтерактивні презентація, автоматична, навчальна презентація.
2. Структурні компоненти презентації. Способи завершення презентації
3. Комунікація в міжособистісних відносинах
4. Види і форми комунікації. Аксіальна і ретіальна комунікація.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Види публічного мовлення. Ділова промова, лекція, наукова дискусія, повідомлення.
2. Аргументація, теза у доведенні, аргумент. Правила і помилки аргументів.
3. Спілкування як соціально-психологічна та комунікативна категорія.
4. Норма поведінки. Перцептивний аспект спілкування. Атракція. Стереотипізація.

### **Перелік питань для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства? Які теорії ситуативного лідерства вам відомі?
2. Чому керівник лідер має постійно поглиблювати й розвивати мовну компетенцію та вдосконалювати свою майстерність слухати?
3. Охарактеризуйте правила переконання.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]  
Допоміжна: [1-4]  
Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]  
Міжнародні видання: [1]

## **Тема 9. Ділові переговори**

### **План лекційного заняття**

1. Поняття та види ділових переговорів. Переговори в діловому спілкуванні.
2. Оптимальна модель процесу переговорів. Стратегії ведення переговорів.
3. Особливості конструктивних переговорів.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Переговорний процес. Різновиди ділових переговорів.
2. Стадії ділових переговорів.
3. Конструктивні переговори .
4. Стили ведення переговорів.

### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Що означає «бути толерантним»?
2. Назвіть компоненти розвитку толерантності.
3. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.
4. Що означає «толерантність на психологічному рівні»?
5. Як ви розумієте соціально психологічну стійкість?
6. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни члени ЮНЕСКО.

### **Індивідуально-консультаційна робота**

Індивідуальна робота здійснюється у формі письмової роботи (есе) за темою «Ділові переговори».

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]  
Допоміжна: [1-4]  
Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

## **Тема 10. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях**

### **План лекційного заняття**

1. Сутність та характерні риси конфлікту. Міжособистісні та ділові конфлікти.
2. Суб'єкти конфліктної ситуації. Інцидент. Конфліктогени.
3. Управління міжособистісним конфліктом в організації. Ділові конфлікти в організації.
4. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту
5. Профілактика, запобігання, стимулювання, діагностика і регулювання конфлікту.
6. Розв'язання ділових конфліктів в організації.

### **План семінарського заняття**

1. Види конфліктів в організації.
2. Конфліктна ситуація.
3. Етапи розвитку конфлікту.
4. Управління конфліктами в діловій сфері.
5. Розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності. Вибір стратегії і тактика поведінки у конфлікті.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Умови виникнення конфлікту. Суперечність.
2. Означення та причини міжособистісних конфліктів. Вирішення міжособистісних конфліктів.
3. Прогнозування конфлікту.
4. Психокорекція поведінки членів колективу з боку керівника.
5. Технологія вирішення конфлікту.

### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Поясніть важливість і потребу правильної організації контролю.
2. Поясніть, чому взаємовідносини лідера та його оточення є важливим аспектом лідерської організації влади.
3. Поясніть, які якості й стандарти поведінки повинен мати успішний керівник.

### **Рекомендовані літературні джерела**

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

## **Тема 11. Моніторинг ефективності команди**

### **План лекційного заняття**

1. Теоретичні аспекти моніторингу ефективності. Сутність моніторингу ефективності.
2. Моніторинг ефективності команди.
3. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності.

### **План семінарського заняття**

1. Особиста ефективність
2. Моніторинг особистої ефективності в командній роботі
3. Соціально-психологічне вивчення комунікативної компетентності, професіоналізму, відповідальності, креативності, конфліктності.

### **План самостійної роботи здобувачів вищої освіти**

1. Види моніторингу ефективності.
2. Соціально-психологічне дослідження ефективності команди міжособистісної взаємодії.
3. Особливості моніторингу роботи команди, яка працює в дистанційному режимі.

### **Перелік питань для самоконтролю**

1. Що таке цілі? Значення і характеристики цілей.
2. Розкрийте сутність стратегічних, тактичних, оперативних цілей.
3. Охарактеризуйте основні вимоги до цілей.
4. Назвіть переваги і недоліки управління згідно з цілями.
5. Розкрийте сутність і визначте основні аспекти управління якістю.
6. У чому полягає місія організації?

## Рекомендовані літературні джерела

Основна: [1-3]

Допоміжна: [1-4]

Інформаційні ресурси Інтернет: [1-2]

Міжнародні видання: [1]

## 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Максимальна кількість балів отримана здобувачем вищої освіти на семінарському занятті становить 3 бали.

Виконання самостійної роботи, як правило, оцінюється під час проведення практичного заняття у вигляді опитування в тому числі за питаннями, які виносяться на самостійну роботу.

### Шкала оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

Критерії оцінювання	
3	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу або правильно вирішив усі тестові завдання.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.
1	Здобувач дав фрагментарні відповіді на теоретичні питання (без аргументації й обґрунтування, підсумків), у відповідях присутні неточності та помилки або відповідь дана лише на окремі питання.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань або не вирішив жодного тестового завдання.

### Критерії оцінювання контрольних робіт.

Формою проміжного поточного контролю є контрольні роботи, які проводяться у письмовій формі та кожна з яких оцінюється від 0 до 5 балів.

### Розподіл балів за різні види завдань в межах контрольної роботи

Вид завдання	Максимальна кількість балів за виконання
Теоретичні питання	2
Практичне завдання	3
Всього	5

### Критерії оцінювання відповіді на теоретичне питання

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі дав відповіді на всі питання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обґрунтував свої думки та зробив узагальнені підсумки.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав фрагментарні відповіді на теоретичні питання (без аргументації й обґрунтування, підсумків), у	1



відповідях присутні неточності та помилки або відповідь дана лише на окремі питання.	
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав неправильну відповідь на всі теоретичні питання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні взагалі.	0

#### Критерії оцінювання відповіді на практичне завдання

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який у повному обсязі дав відповіді на всі практичні завдання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обґрунтовував свої думки та зробив узагальнені підсумки.	3
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який в основному розкрив зміст практичного завдання. Проте, при висвітленні деяких питань не вистачало достатньої аргументації, допускалися при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.	2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав фрагментарні відповіді на практичні завдання у відповідях присутні неточності та помилки або відповідь дана лише на окремі питання.	1
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який дав неправильну відповідь на всі практичні завдання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні взагалі.	0

#### Критерії оцінювання тестового контролю на платформі Moodle

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який повністю розкрив всі питання та використовував для цього наукову літературу та власну думку.	5
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який розкрив сутність лише окремих питань та використовував для цього наукову літературу та власну думку.	3-4
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який розкрив сутність менше половини питань.	1-2
Оцінюється робота здобувача вищої освіти, який взагалі не розкрив сутність визначень.	0

#### Критерії оцінювання індивідуальної роботи.

Індивідуальна робота здійснюється у формі письмової роботи за темою «Ділові переговори»  
Індивідуальна робота оцінюється від 0 до 13 балів.

#### Шкала оцінювання індивідуальної роботи здобувачів вищої освіти

Кількість балів	Критерії оцінювання
11-13	Послідовність, логічність, правильність, обґрунтованість написання письмової роботи.
7-10	Послідовність, логічність виконання роботи, але без обґрунтування.
4-6	Часткове правильне виконання письмової роботи.
1-3	Намічено шлях виконання письмової роботи.
0	Не виконано індивідуальну письмову роботу.

Підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за результатами поточного контролю (від 0 до 50 балів) та екзамену (від 0 до 50 балів). Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання є отримання не менше 25 балів за поточний контроль та 25 балів за підсумковий контроль у формі екзамену.

Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну шкалу та шкалу за системою ЄКТС здійснюється в такому порядку:

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки в ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
			Екзамен	Залік
90-100	A	відмінно	відмінно	зараховано
80-89	B	дуже добре	добре	
70-79	C	добре		
60-69	D	задовільно	задовільно	
50-59	E	достатньо		
35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незадовільно	не зараховано
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу		

Результати складання екзамену оцінюються за чотирибальною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») і вносяться у відомість обліку успішності здобувача вищої освіти, залікову книжку, індивідуальний навчальний план здобувача вищої освіти.

### Шкала та критерії перезарахування результатів навчання, здобутих в неформальній освіті здобувача

Кількість балів	Форма заняття та діяльності	Критерії оцінювання	Рекомендовані ресурси для здобуття результату
13	Індивідуальна робота	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату обсягом 30 годин (1 кредит ЄКТС) або більше	Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra <a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a> <a href="https://ed-era.com/course/for-teachers/">https://ed-era.com/course/for-teachers/</a>
3	Семінарського заняття	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату за темою Семінарського заняття	Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra <a href="https://prometheus.org.ua">https://prometheus.org.ua</a> <a href="https://ed-era.com/course/for-teachers/">https://ed-era.com/course/for-teachers/</a>
0		Відсутній результат або результат не відповідає тематиці дисципліни	

## 5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Перелік засобів оцінювання, які застосовуються при вивченні навчальної дисципліни:

- екзамен;
- тести;
- комп'ютерне тестування на платформі MOODLE ДПУ;
- індивідуальна робота;
- контрольна робота.

## 6. ФОРМИ ТА ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Форми поточного контролю:

- 1) модульна контрольна робота
- 2) письмові, усні опитування на семінарських заняттях
- 3) тестування за темами

### Перелік питань до поточного контролю

#### Модуль 1

1. Поняття, основні категорії. Сутність лідерства та управління, головні відмінності.
2. Роль лідера в глобальному світі та на мікрорівні.
3. Сучасне бізнес-середовище, внутрішня та зовнішнє середовище організації.
4. Приклади успішних компаній.
5. Віртуальне лідерство. Трансформаційні та транзакційні лідери.
6. Типи лідерства за М.Вебером. Редизайн лідерства.
7. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора.
8. Адміністративна теорія А. Файоля.
9. Концепція управління М. Фоллетт. Теорія «людських відносин» Е. Мейо.
10. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу.
11. Нова реальність лідерства.
12. Групова динаміка: поняття та механізм. Механізм групової динаміки. Механізм розвитку.
13. Поняття команди її ознаки та види. Загальна характеристика основних моделей команди. Цілі та ролі в команді.
14. Ефективність командної роботи. Підбір та оцінка команди. Команда і група: спільне та відмінності.
15. Розподіл ролей в команді. Рівні компетентності сучасного менеджера в командоутворенні.
16. Принципи подвійної відповідальності в роботі команди.
17. Динаміка групи, поняття «команда», фактори і етапи перетворення групи в команду.
18. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами.
19. Стадії розвитку команди за Брюсом Тукманом. Проектні команди.
20. Життєвий цикл команди проекту. Характеристика етапів існування групи (команди) по Такману і основні завдання лідера.
21. Соціометрична теорія Морено. Метод соціометрії. Концепції командних ролей.
22. Концепція командних ролей Р. Белбіна.

#### Модуль 2

1. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт.
2. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень. Евристичні методи прийняття рішень.
3. Метод аналізу ієрархій.
4. Методики розроблення групового рішення.
5. Метод Дельфі.
6. Метод аналогій.
7. Форми керівництва командою.
8. Методи зміцнення команди. Фактор довіри у команді.
9. Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Методи ефективного проведення нарад.
10. Правила проведення зборів.
11. Класифікація нарад за цілями, за способом проведення, за ступенем підготовленості, за періодичністю, за кількістю учасників, за складом учасників.
12. Презентація: поняття, види та основні характеристики. Види презентацій.
13. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.
14. Теорія аргументації і переконання. Мистецтво аргументації.
15. Сутність і специфіка міжособистісної комунікації.
16. Поняття та види ділових переговорів. Переговори в діловому спілкуванні.

17. Оптимальна модель процесу переговорів. Стратегії ведення переговорів.
18. Особливості конструктивних переговорів.
19. Сутність та характерні риси конфлікту. Міжособистісні та ділові конфлікти.
20. Суб'єкти конфліктної ситуації. Інцидент. Конфліктогени.
21. Управління міжособистісним конфліктом в організації. Ділові конфлікти в організації.
22. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту
23. Профілактика, запобігання, стимулювання, діагностика і регулювання конфлікту.
24. Розв'язання ділових конфліктів в організації.
25. Теоретичні аспекти моніторингу ефективності. Сутність моніторингу ефективності.
26. Моніторинг ефективності команди.
27. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності.

### **Перелік питань до підсумкового контролю**

1. Поняття, основні категорії. Сутність лідерства та управління, головні відмінності.
2. Роль лідера в глобальному світі та на мікрорівні.
3. Сучасне бізнес-середовище, внутрішня та зовнішнє середовище організації.
4. Приклади успішних компаній.
5. Віртуальне лідерство. Трансформаційні та транзакційні лідери.
6. Типи лідерства за М.Вебером. Редизайн лідерства.
7. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора.
8. Адміністративна теорія А. Файоля.
9. Концепція управління М. Фоллетт. Теорія «людських відносин» Е. Мейо.
10. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу.
11. Нова реальність лідерства.
12. Групова динаміка: поняття та механізм. Механізм групової динаміки. Механізм розвитку.
13. Поняття команди її ознаки та види. Загальна характеристика основних моделей команди. Цілі та ролі в команді.
14. Ефективність командної роботи. Підбір та оцінка команди. Команда і група: спільне та відмінності.
15. Розподіл ролей в команді. Рівні компетентності сучасного менеджера в командоутворенні.
16. Принципи подвійної відповідальності в роботі команди.
17. Динаміка групи, поняття «команда», фактори і етапи перетворення групи в команду.
18. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами.
19. Стадії розвитку команди за Брюсом Тукманом. Проектні команди.
20. Життєвий цикл команди проекту. Характеристика етапів існування групи (команди) по Такману і основні завдання лідера.
21. Соціометрична теорія Морено. Метод соціометрії. Концепції командних ролей.
22. Концепція командних ролей Р. Белбіна.
23. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт.
24. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень. Евристичні методи прийняття рішень.
25. Метод аналізу ієрархій.
26. Методики розроблення групового рішення.
27. Метод Дельфі.
28. Метод аналогій.
29. Форми керівництва командою.
30. Методи зміцнення команди. Фактор довіри у команді.
31. Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Методи ефективного проведення нарад.
32. Правила проведення зборів.
33. Класифікація нарад за цілями, за способом проведення, за ступенем підготовленості, за періодичністю, за кількістю учасників, за складом учасників.
34. Презентація: поняття, види та основні характеристики. Види презентацій.
35. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.

37. Теорія аргументації і переконання. Мистецтво аргументації.
38. Сутність і специфіка міжособистісної комунікації.
39. Поняття та види ділових переговорів. Переговори в діловому спілкуванні.
40. Оптимальна модель процесу переговорів. Стратегії ведення переговорів.
41. Особливості конструктивних переговорів.
42. Сутність та характерні риси конфлікту. Міжособистісні та ділові конфлікти.
43. Суб'єкти конфліктної ситуації. Інцидент. Конфліктогени.
44. Управління міжособистісним конфліктом в організації. Ділові конфлікти в організації.
45. Функціональні і дисфункціональні наслідки конфлікту
46. Профілактика, запобігання, стимулювання, діагностика і регулювання конфлікту.
47. Розв'язання ділових конфліктів в організації.
48. Теоретичні аспекти моніторингу ефективності. Сутність моніторингу ефективності.
49. Моніторинг ефективності команди.
50. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності.

## 7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером; пер. з англ С.Сарвіри. Київ: Наш формат, 2019. 304 с.
2. Бездітко О.Є., Лавриненко С.О. Управління командною роботою в організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. №2 (61). С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-3>
3. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
4. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

### Допоміжна

1. Доценко Н.В., Сабодош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія; за заг ред. І.В. Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
2. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
3. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
4. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Когут І.В., Лучко Г.Й. Стилі лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_58)
2. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/52>

### Міжнародні видання:

1. Galina Berezhna, Olena Aleinikova, Oksana Kovtun, Hanna Danylchuk. The role and participation of women in project management: current state, challenges, prospects. International Conference on Professional Development of Specialists in the Digitalization of Society: Current Trends (PDSDig-2020). Scientific and practical conference with international participation: proceedings (selected papers). November 12th-13th, 2020. pp. 184-189. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/724701/1/ДЗВО\\_УМО\\_Збірник%20матеріалів%20конф\\_12-13.11.2020\\_PDSDig-2020-.pdf#page=184](https://lib.iitta.gov.ua/724701/1/ДЗВО_УМО_Збірник%20матеріалів%20конф_12-13.11.2020_PDSDig-2020-.pdf#page=184)

**ЛИСТ ОНОВЛЕННЯ ТА ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕННЯ  
РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри менеджменту та публічного управління

Протокол від 12.09.2024 р. № 3.

Укладач:

Оксана НЕМИРОВСЬКА, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри	Підпис гаранта ОП