

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
соціальної економіки  
Протокол № 1 від 02.09.2024 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО



**ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	<b>всі</b>
Спеціальність	<b>всі</b>
Освітній рівень	<b>перший (бакалаврський)</b>
Освітня програма	<b>всі</b>

Статус дисципліни	<b>вибіркова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>

Розробники:

д.е.н., професор

Галина НАЗАРОВА

к.е.н., доцент

Вікторія ЛУГОВА

Завідувач кафедри  
соціальної економіки

Галина НАЗАРОВА

Харків  
2024

## ВСТУП

Лідерство та управління командами є важливими чинниками успішного функціонування сучасних організацій, особливо в умовах швидких змін, глобалізації та цифровізації. Ефективний керівник сьогодні – це лідер, здатний формувати високоефективні команди, мотивувати персонал і забезпечувати досягнення стратегічних цілей. У сучасному світі, де інновації та гнучкість є ключовими для виживання компаній, вміння організовувати роботу команд, розвивати лідерські навички та адаптуватися до змін стає критично важливим..

Актуальність вивчення проблематики лідерства та управління командами, впровадження в управлінську діяльність командотворчих методів та заходів сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату в колективах, попередженню та швидкому й конструктивному вирішенню складних ситуацій, кращій організації праці; попередженню стресів і професійного вигорання; зростанню задоволення від роботи; вмотивованості праці; зниженню навантаженості роботою; і в підсумку – підвищенню якості трудової діяльності. Здатність до командної роботи дозволить фахівцю розкрити власний трудовий потенціал, значно активізувати міжособистісне спілкування, підвищити особистісну та професійну компетентність. Отже, вивчення теорій і практик лідерства та управління командами є необхідним для формування конкурентоспроможного фахівця

Мета дисципліни "Лідерство та управління командами" полягає у вивченні здобувачами теоретичних засад та набуття практичних навичок лідерства та управління командами, які є необхідними для формування, планування та організації роботи команд; діагностування проблем, вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи лідера та команди та оцінювання ефективності командної роботи.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

дослідження теоретичних аспектів лідерства та управління командами, у тому числі динаміки внутрікомандних процесів та ролі лідера у розвитку командного потенціалу;

засвоєння основних засобів та методів ефективної взаємодії в команді, формування лідерських якостей.

Об'єктом дисципліни є лідерство як соціально-психологічний феномен, а також процеси управління командами в організаціях.

Предметом дисципліни є теоретичні та практичні аспекти лідерства та управління командами, механізми командоутворення, функціонування команд, комунікаційні та мотиваційні процеси, а також роль лідера у вирішенні конфліктів та розвитку команди.

Дисципліна "Лідерство та управління командами" є необхідною для підготовки майбутніх менеджерів, які будуть здатні ефективно організовувати

роботу команди, приймати обґрунтовані управлінські рішення та мотивувати персонал. Вивчення курсу сприяє розвитку лідерських навичок, що є важливими для досягнення високих результатів в умовах конкурентного середовища та постійних змін.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
Застосовувати методи діагностики, формування та розвитку лідерської компетентності	Здатність визначати проблеми здійснення лідерства в сучасному суспільстві через призму теорій лідерства, здійснювати обґрунтований вибір методів діагностики лідерства
	Здатність здійснювати обґрунтований вибір методів розвитку лідерства; здійснювати управління розвитком власної лідерської компетентності
Ефективно працювати як індивідуально, так і у складі міждисциплінарної команди фахівців	Здатність працювати в команді, свідомо обирати командну роль та взаємодіяти з носіями інших командних ролей для ефективного досягнення цілей
	Здатність забезпечувати ефективну комунікацію в команді, виявляти конфліктні ситуації та управляти конфліктами

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Зміст навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти лідерства та управління командами

##### Тема 1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: лідерство та управління командами

**1. Лідерство та управління командами як наукова дисципліна.** Сутність наукової дисципліни "Лідерство та управління командами". Об'єкт предмет, принципи та завдання

**2. Проблеми в управлінні сучасними організаціями.** Роль лідерства та управління командами у забезпеченні ефективності діяльності сучасних організацій. Ризики та можливості для команд, що працюють в умовах глобалізації та цифровізації. Управління командами в умовах нестабільності.

**3. Основні виклики для лідерів та команд в сучасних умовах.** Проблеми управління командами в умовах сучасного динамічного середовища. Зростаюча важливість гнучкості лідерства та адаптивних методів управління.

## **Тема 2. Лідерство як груповий процес. Теорії лідерства**

**1. Лідер як член команди та його роль в процесі командоутворення.** Сутність понять «лідер» та «лідерство». Особистість лідера. Головні якості для виконання обов'язків у команді.

**2. Типи лідерів та лідерства.** Типологія лідерства. Типи лідерів.

**3. Сучасні підходи до лідерства.** Теорія Альфа-лідерства. Модель 4-Е Дж.Уелча. Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Теорія внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана Теорія двигуна лідерства Н. Тічі. Теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа. Теорія пов'язуючого лідерства Дж. Ліпман-Блюмена. Теорія лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера. Концепція «трубопроводу лідерства». Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена.

**4. Лідер як модератор командної роботи.** Роль лідера у створенні ефективного і продуктивного середовища для співпраці всередині команди. Основні функції лідера-модератора командної роботи

## **Тема 3. Команда, основні функції та принципи командної роботи**

**1. Команда, її ознаки та функції.** Сучасне поняття групи та команди. Сутність командної форми організації робіт. Ознаки команди. Основні функції команди: координація, комунікація, співпраця. Класифікація команд.

**2. Переваги та недоліки командної форми організації праці.** Переваги організації командної роботи. Обмеження (недоліки) командної роботи.

**3. Ролі в команді: розподіл та взаємодія між членами команди.** Ролі у команді та їх значення для досягнення цілей. Рольові моделі Р.М.Белбіна

**Тема 4. Життєвий цикл команди: динаміка внутрікомандних процесів та стратегії діяльності лідера на його стадіях.**

**1. Основи командоутворення.** Технологія створення команди. Принципи роботи команди. Вимоги до членів команди. Методи відбору співробітників у команду. «Протипоказання» роботи в команді.

**2. Динаміка розвитку команди.** Етап становлення. Етап успішного розвитку. Пошук. Розпад (альтернатива). Зростання (альтернатива).

**3. Особливості індивідуального розвитку членів команди.** Рівень адаптації до змін в умовах роботи та життя. Мотивація.

**4. Роль лідера на кожній стадії розвитку команди.** Управління взаєминами в команді на різних етапах. Визначення цілей та очікувань від кожної стадії циклу. Вплив лідера.

**Тема 5. Психологічні засади створення команд: психологічна сумісність особистостей різних типів.**

**1. Сумісність членів команди.** Рівні сумісності членів команди. Соціальна сумісність. Психологічна сумісність. Психофізіологічна сумісність.

**2. Теорія психологічної сумісності: типологія особистостей та їх взаємодія в команді.** Основні аспекти психологічної сумісності. Типи особистості у психології. Типологія особистостей у соціоніці.

**3. Методи підвищення психологічної сумісності в команді.** Підбір членів команди з урахуванням особистісних характеристик та потреб. Психологічна підтримка та вирішення проблем сумісності.

**Тема 6. Розвиток командного потенціалу.**

**1. Мотивація командної роботи.** Співвідношення індивідуальної та групової мотивації в команді. Вплив спільних цілей на формування групової мотивації та згуртованості. Стратегії підтримки індивідуальної мотивації без шкоди командній роботі. Переваги та ризики матеріальної мотивації в команді. Позитивний вплив нематеріальних стимулів на формування довіри та взаємної підтримки.

**2. Технологія створення команди.** Визначення усвідомлених і неусвідомлених цілей членів команди. Вплив узгодженості індивідуальних і командних цілей на результативність. Підбір кандидатів в команду на основі їхніх компетенцій та особистісних якостей.

**3. Розвиток командної взаємодії.** Згуртованість колективу. Фактори, що впливають на згуртованість команди. Методи підвищення згуртованості. Роль довіри у формуванні здорових міжособистісних відносин і відкритої комунікації.

**Змістовий модуль 2. Чинники ефективного управління командами.**

**Тема 7. Комунікації в процесах управління командами. Комунікативна компетентність лідера. Лідерська етика.**

**1. Комунікації у команді.** Види комунікацій. Правила комунікації. Зовнішні та внутрішні бар'єри у комунікації. Групові комунікації. Навички міжособистісної комунікації в командній роботі.

**2. Маніпуляції в спілкуванні.** Технології психологічного впливу. Прийоми взаємодії зі "складними" людьми.

**3. Комунікативна компетентність лідера.** Навички активного слухання, ефективного повідомлення. Техніки та правила конструктивного зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок за підсумками взаємодії.

**4. Етичні принципи лідерства.** Лідерська етика. Основні принципи етичного лідерства. Вплив етики на довіру та мотивацію команди. Виклики для лідерів у дотриманні етичних норм

**Тема 8. Управління конфліктами в процесі командоутворення, роль лідера у вирішенні конфліктів**

**1. Конфлікт як форма міжособистісних стосунків.** Конфлікти як прояв суперечностей та джерело розвитку. Етапи та рівні конфлікту.

**2. Конфлікти у команді та управління ними.** Особливості конфліктів у команді. Управління конфліктами.

**3. Роль лідера у конфліктних ситуаціях: техніки вирішення конфліктів.** Основні ролі лідера у конфліктних ситуаціях. Стратегії поведінки у конфліктній ситуації. Техніки вирішення конфліктів.

**4. Вплив конфліктів на ефективність команди та способи їх мінімізації.** Конфлікт як джерело розвитку команди: позитивні аспекти. Вплив конструктивного вирішення конфліктів на командну роботу

**Тема 9. Значення культури у формуванні та розвитку команди. Лідер як соціальний архітектор.**

**1. Корпоративна культура: її сутність та складові.** Поняття корпоративної культури. Складові корпоративної культури. Типи корпоративної культури. Новітні тенденції у формуванні культури.

**2. Роль корпоративної культури у формуванні командного духу.** Вплив цінностей і норм на командну атмосферу. Корпоративна культура як фактор згуртованості. Формування почуття єдності та причетності.

**3. Лідер як соціальний архітектор.** Формування та підтримка командних цінностей. Створення та підтримка норм поведінки. Роль лідера у розвитку корпоративної ідентичності та мотивації.

**4. Методи створення позитивної корпоративної культури.** Заохочення досягнень і позитивної поведінки. Проведення командних заходів для зміцнення зв'язків. Розвиток і впровадження програм навчання та розвитку.

**Тема 10. Оцінювання ефективності роботи лідера та команди**

**1. Критерії оцінки ефективності команди.** Основні якісні та кількісні показники ефективності. Вплив мотивації та залученості на результативність. Важливість показників, що свідчать про згуртованість команди.

**2. Методи оцінки ефективності лідерства.** Оцінка компетентності лідера та зв'язок з результатами роботи команди. Вплив стилю лідерства на довіру та ефективність команди.

**3. Інструменти контролю та оцінки командних досягнень.** Сучасні метрики продуктивності (KPI та OKR) Регулярна звітність і аналіз результатів для контролю прогресу. Аудит та оцінка процесів для виявлення зон вдосконалення.

**4. Роль оцінювання в підвищенні ефективності команди.** Зворотний зв'язок як засіб розвитку команди. Оцінка сильних і слабких сторін для розподілу завдань. Мотивація та визнання досягнень як фактор підвищення продуктивності.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

**Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	1. Дискусія: Переваги та обмеження роботи у команді. Ризики та можливості для команд, що працюють в умовах глобалізації та цифровізації. 2. Практичне завдання: Візуалізація понятійного базису дисципліни.
Тема 2. Завдання 2.	1. Робота в групах : створення профілю ідеального лідера для команди. 2. Презентація: Сучасні теорії лідерства та їх застосування в управлінні командами
Тема 3. Завдання 3.	1. Практичне завдання: Визначення командної ролі в процесі групової діяльності (тест Р. Белбіна "Групові ролі"), аналіз ролі в груповій взаємодії. 2. Ділова гра: Розподіл командних ролей. 3. Дискусія: Роль особистості лідера у забезпеченні ефективності команди
Тема 4. Завдання 4.	1. Робота в групах: обґрунтування вимог до членів команди. 2. Практичне завдання: Аналіз особливостей розвитку команди на різних етапах та обґрунтування ролі лідера на кожному з них. 3. Аналіз кейсів
Тема 5. Завдання 5.	1. Практичне завдання: Сумісність членів команди. 2. Практичне завдання: Дослідження ціннісно-орієнтаційної єдності команди. 3. Дискусія: Психологічна підтримка та вирішення проблем сумісності. 4. Аналіз кейсів
Тема 6. Завдання 6.	1. Дискусія: Переваги та ризики матеріальної та нематеріальної мотивації в команді. 2. Практичне завдання: Розробка командного заходу для покращення згуртованості та довіри між учасниками.
Тема 7. Завдання 7.	1. Дискусія: Роль вербальних і невербальних засобів у забезпеченні ефективної комунікації у команді. 2. Ділова гра з презентацією: Етичний кодекс для лідера команди
Тема 8. Завдання 8.	1. Практичне завдання: Аналіз конфлікту та стратегії поведінки у конфліктній ситуації. 2. Практичне завдання: Конфлікт як джерело розвитку команди: позитивні аспекти. 3 Аналіз кейсів
Тема 9. Завдання 9.	1. Практичне завдання: Розроблення командних правил і стандартів поведінки. 2. Практичне заняття: Аналіз корпоративних кодексів компаній. 3. Презентація: Програма заходів для зміцнення корпоративної культури
Тема 10. Завдання 10.	1. Робота в малих групах: Розроблення ключових показників (KPI) для оцінки ефективності роботи команди, враховуючи особливості її завдань. 2. Аналіз кейсів

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 - 10	Вивчення лекційного матеріалу
Тема 1 - 10	Підготовка до практичних занять
Тема 2, 7, 9	Підготовка презентації
Тема 6	Підготовка есе
Тема 5, 10	Підготовка до контрольних робіт

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1, 2, 5, 7, 9), проблемна лекція (Тема 3, 6, 8), лекція-діалог (Тема 4, 10)).

Наочні (демонстрація (Тема 1-10)).

Практичні (практична робота (Тема 1 - 10), дискусія (Тема 1, 3, 5, 6, 7), ділові ігри (Тема 3, 7)).

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.



**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи: індивідуальні навчально-дослідні завдання (53 балів), ділова гра (12 балів), есе (10 балів), творча робота (5 балів), письмова контрольна робота (20 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

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

2. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядн. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

3. Лугова В.М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>

4. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

### Додаткова

4. Беляєва С.С. Концептуальні основи організації тимбілдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений*. 2019. №1(65). С.417-422.

5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: електронний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с

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

7. Crowley D. Smart Teams: How to Work Better Together. USA : Wiley, 2018. 208 p.

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

9. Grosse A., Loftesness D. Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams and Organizations. USA : O'Reilly, 2017. 274 p.

### Інформаційні ресурси

10. Євтушенко Г.І., Філоненко С.М. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України : електронне наукове видання*. 2019. № 2. С.67-81. Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpnudps/index.html>.
11. Лугова В. М., Лебединська О. С., Чуркін А. О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29477>
12. Тімблдінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>.
13. Управління командами і лідерство [Електронний ресурс] : опорний конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. Режим доступу : <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
14. Team Building Games, Training, Ideas and Tips. <https://www.businessballs.com/team-management/team-building-games-training-ideas-and-tips/London>
15. What Is Team Building? URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>.