МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджено
Науково-методична рада ДПУ,
від «15» 09 2026 р. № 1
Голова НМР _____ І. ШЕМЕЛИНЕЦЬ

Робоча програма навчальної дисципліни

«ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ»

для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної форми навчання

галузь знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальність D3 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Проектний менеджмент»,
«Управління проєктами в підприємницькій діяльності»
Статус дисципліни: обов'язкова

Ірпінь – 2026

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство та управління командою» складена на основі:

- освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент, затвердженої Вченою радою Університету «29» травня 2025 року (протокол № 15);
- освітньо-професійної програми «Управління проєктами в підприємницькій діяльності» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент, затвердженої Вченою радою Університету «28» травня 2026 року (протокол № 18).

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

Гарант ОП «Проектний менеджмент» Оксана НЕМИРОВСЬКА, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Гарант ОП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності» Ганна МЕЛЬНИЧУК, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування

Робочу програму навчальної дисципліни розглянуто та схвалено кафедрою менеджменту та публічного управління, протокол від «26» серпня 2026 р. №1.

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ, к.т.н., доцент

Розглянуто і схвалено на засіданні вченої ради Факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації, протокол від «27» серпня 2026 р. №1.

Голова вченої ради Наталія ЗИКУН, д.н.соц.ком., професор

Завідувач навчально-методичного відділу Ганна ГРИЩУК, доктор філософії

Реєстраційний №_____

ЗМІСТ

1. ПЕРЕДМОВА ……4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ……6
3. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ …….....6
4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ……..10
5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ……...11
6. ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ……16
7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ……..18
8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……...20
9. ЛИСТ МОНІТОРИНГУ ТА ДОДАТКИ ……22

1. ПЕРЕДМОВА

Анотація навчальної дисципліни. У сучасному світі, де стрімкий розвиток технологій, глобалізація та зростаюча конкуренція формують нові вимоги до управління, ключовим чинником успішної реалізації проєктів стає ефективна командна робота під керівництвом лідера. Саме здатність сформувати злагоджену проєктну команду, забезпечити її мотивацію, скоординованість та орієнтацію на спільну мету є визначальними факторами у досягненні високих результатів.

Дисципліна «Лідерство та управління командою» інтегрує знання з управління проєктами, психології, менеджменту, комунікацій та сучасних лідерських практик. Вона покликана допомогти здобувачам вищої освіти зрозуміти роль лідера в команді, опанувати ефективні інструменти управління людьми, засвоїти принципи формування, розвитку та підтримки командної динаміки.

У рамках дисципліни здобувачі отримають не лише теоретичні знання, а й практичні навички взаємодії в команді, розв'язання конфліктів, прийняття рішень у складних ситуаціях, мотивації персоналу та делегування повноважень. Опанування даної дисципліни сприятиме формуванню у здобувачів цілісного бачення лідерства як процесу впливу, що базується не лише на формальній владі, а й на особистих якостях, емпатії, стратегічному мисленні та здатності надихати інших.

Навчальна дисципліна «Лідерство та управління командою» є обов'язковою компонентою для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітніми програмами «Проектний менеджмент» та «Управління проєктами в підприємницькій діяльності».

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про принципи ефективного лідерства та результативного управління командами в умовах реалізації проєктів різного рівня складності. Курс спрямований на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, емоційного інтелекту та комунікативних навичок, необхідних для побудови згуртованих, мотивованих і високоефективних проєктних команд.

Особлива увага приділяється засвоєнню практичних інструментів управління командною динамікою, адаптивному застосуванню стилів лідерства, вирішенню конфліктів, делегуванню повноважень, прийняттю рішень у групах, управлінню змінами та забезпеченню високого рівня командної взаємодії в умовах невизначеності та змін.

Курс також сприяє розвитку здатності здобувачів самостійно формувати, організовувати та управляти командами, орієнтованими на досягнення цілей проєкту, з використанням як класичних, так і сучасних підходів проєктного менеджменту (Agile, Scrum, Kanban тощо), враховуючи особливості міжособистісних взаємодій, культурної різноманітності та цифрового середовища.

Основні завдання навчальної дисципліни:

- ознайомлення з теоретичними основами лідерства, його еволюцією, ключовими концепціями, стилями та моделями, що застосовуються в управлінні проєктними командами;
- вивчення принципів формування, розвитку та функціонування проєктних команд, з урахуванням етапів життєвого циклу команди, командних ролей та динаміки взаємодії;
- формування практичних навичок управління командною роботою в межах реалізації проєктів;
- розвиток комунікативних і міжособистісних навичок, необхідних для ефективного лідерства: активне слухання, аргументація, вирішення конфліктів, ведення переговорів та побудова довіри в команді;
- опанування інструментів і технологій управління проєктними командами в умовах класичного та гнучкого (Agile) управління проєктами;
- аналіз практичних ситуацій та кейсів, пов’язаних із лідерськими викликами, прийняттям рішень, трансформацією команди та подоланням кризових ситуацій у проєктах;

- формування критичного мислення та рефлексії, необхідних для саморозвитку, оцінювання власного лідерського потенціалу та підвищення ефективності взаємодії з командою.

Міждисциплінарні зв'язки.

Пререквізити вивчення дисципліни: «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Стратегічна ідея бізнесу»

Суміжні дисципліни: «Управління інноваційними проєктами», «Стратегічне планування та управління».

Методи навчання:

1) Група методів за джерелом інформації і сприйняття навчальної інформації – словесні (лекція, семінари, бесіда, розповідь); наочні – (ілюстрація, демонстрація, презентація), практичні (збір інформації, її економічна обробка, розрахунки, графічно-схематичне зображення інформації).

2) Група методів за логікою передачі і сприйняття навчального матеріалу: – індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні;

3) Група методів за ступенем самостійного мислення при засвоєнні знань – репродуктивні та продуктивні (дослідницькі, пошукові, частково-пошукові);

4) Група методів за ступенем управління навчальним процесом: навчання під керівництвом викладача, самостійна робота здобувача вищої освіти з навчальною та науковою літературою, текстами лекцій, підготовка до семінарських і практичних занять, виконання письмових завдань.

Форми навчання: денна та заочна.

Форми організації занять: навчальний процес здійснюється у формі лекцій, тестових завдань, усних та письмових відповідей на теоретичні запитання, захисту індивідуальних проектів, ситуаційні запитання, запитання понятійного апарату тощо.

Форми та засоби діагностики результатів навчання. Контроль успішності навчання здобувачів проводиться у формах поточного і підсумкового контролю. Формами поточного контролю є:

- усне опитування;
- тестування;
- розв`язання задач, виконання вправ, певних розрахунків.
- письмові модульні контрольні роботи.

Підсумковий контроль – екзамен (ОП «Проектний менеджмент») та диф.залік (ОП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності»).

Організація поточного та підсумкового контролю здійснюється з використанням засобів дистанційного навчання в системі Moodle.

2.ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Характеристика навчальної дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (120 год/4 кредити ЄКТС)

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни
	денна форма навчання
Кількість кредитів - 4	Обв'язкова
Модулів - 2	Рік підготовки:
Змістових модулів - 2	1-й
Загальна кількість годин - 120	Семестр
	1-й
	Лекції
	22 год.
	Семінарські
	18 год.
	Лабораторні
	-
	Самостійна робота
	78 год.
	Індивід. консультац. робота:
	2 год.
	Форма семестрового контролю: екзамен (ОП «Проектний менеджмент») та диф. залік (ОП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності»)

3. КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

ОПП «Проектний менеджмент»

Компетентності	Результати навчання
ІК. 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	ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність
ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті
ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації

	управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність
ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті
ЗК 8. Здатність планувати і управляти часом	ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу
СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту	ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті
СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.	ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність
СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком	ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)
СК11. Здатність використовувати поглиблені теоретичні і фундаментальні знання у галузі управління проєктами для розроблення інноваційних продуктів і систем.	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
СК13. Здатність співпрацювати з колегами з управління проєктами і програмами та зовнішніми стейкхолдерами проєкту чи програми щодо наукових досягнень, проєктних розробок, здатність робити звіти.	ПРН 15. Здатність оцінювати етапні, проміжні та кінцеві результати виконання робіт проєкту і здійснювати коригування параметрів проєкту, розробляти проєктну документацію

КОМПЕТЕНТНОСТІ І РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

ОПП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності»

Компетентності	Результати навчання
ІК. 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;	ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво підрозділами організації;
ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;	ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;	ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);
СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;	ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;
СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;	ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.	ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; ПРН 12. В міти делегувати повноваження та керівництво підрозділами організації.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (120 год/4 кредити ЄКТС)

(денна форма навчання)

№ п/п	Змістові модулі	Кількість годин				
		Лекції (год.)	Семінарські заняття (год.)	Інд.-конс. робота під керівництвом викладача (год.)	СРС (год.)	Всього (год.)
МОДУЛЬ І = 2 ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТИ (60 год.)						
Змістовий модуль 1 (Т 1-5). Командне лідерство						
1.	Основи лідерства в проєктному менеджменті	2			10	12
2.	Формування проєктної команди. Класичні теорії управління.	2	2		8	12
3.	Група та команда: поняття та механізм, характерні ознаки ефективних команд. Мотивація та залучення команди.	2	2		8	12
4.	Ефективна взаємодія в команді. Комунікація в проєктній команді.	2	2		8	12
5.	Життєвий цикл команди. Налагодження командної культури. Побудова сильної проєктної команди	2	2		8	12
Всього по модулю:		10	8		42	60
Форма контролю: модульна контрольна робота (за рахунок семінарського заняття – 40 хв.)						
МОДУЛЬ ІІ = 2 ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТИ (60 год.)						
Змістовий модуль 2 (Т 6-11). Розвиток командного потенціалу						
6.	Делегування та прийняття рішень	2	2		6	10
7.	Управління командною динамікою. Лідерство у змінному середовищі	2	2		5	9
8.	Емоційний інтелект та лідерство. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі	2	2		5	9
9.	Ділові переговори.	2		2	5	9
10	Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях	2	2		10	14
11.	Моніторинг ефективності команди	2	2		5	9
Всього по модулю:		12	10	2	36	60
Форма підсумкового контролю – екзамен (ОП «Проектний менеджмент») та диф. залік (ОП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності»).						
Усього за навчальною дисципліною:		22	18	2	78	120

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОМАНДНЕ ЛІДЕРСТВО

ТЕМА 1. Основи лідерства в проєктному менеджменті

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

Рекомендована література: [3; 6; 7; 12; 13;14]

ТЕМА 2. Формування проєктної команди. Класичні теорії управління.

План лекційного заняття

1. Формування проєктної команди
2. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора.
3. Адміністративна теорія А. Файоля.
4. Концепція управління М. Фоллетт. Т
5. Теорія «людських відносин» Е. Мейо.
6. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу.
7. Нова реальність лідерства.
8. Зв'язок між теоріями управління та командною роботою.

План семінарського заняття

1. Теорія «Лідерство як функція групи».
2. Суть теорії рис лідерства.
3. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки?
4. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства?
5. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
6. Наведіть основні положення теорії Віктора Врума і Філіпа Єттона. На якому аспекті керівництва тут зосереджується увага?
7. Зміни «обличчя» менеджменту на початку нового тисячоліття.
8. Модель «шлях мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса для підвищення ефективності впливу на підлеглих.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Поясніть суть теорії замінників лідерства.
2. Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
3. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.

Рекомендована література: [3; 6; 7; 12; 13;14]

ТЕМА 3. Група та команда: поняття та механізм, характерні ознаки ефективних команд. Мотивація та залучення команди.

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. Підбір та оцінка команди. Команда і група: спільне та відмінності.
4. Характерні ознаки ефективних команд
5. Мотивація в команді
6. Залучення команди до процесів управління

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.
6. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.
7. Які труднощі існують при запровадженні контролю над наданням повноважень?

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.
4. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством?
5. Що таке вплив на підлеглих?

Рекомендована література: [3; 5; 9; 13]

;

ТЕМА 4. Ефективна взаємодія в команді. Комунікація в проєктній команді.

План лекційного заняття

1. Поняття ефективної взаємодії в команді
2. Поняття комунікації в проєктній команді
3. Інструменти та канали комунікації в проєктах
4. Перешкоди у взаємодії та комунікації
5. Стратегії покращення командної взаємодії та комунікації
6. Роль керівника проєкту у забезпеченні ефективної комунікації

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).
4. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
5. Охарактеризуйте правила переконання.
6. Що таке конфліктогени?
7. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Соціально-психологічний клімат в команді.
2. Мотивація та відповідальність в команді.
3. Підвищення рівня мотивації в команді.

Рекомендована література: [1; 3; 5; 9; 13]

ТЕМА 5. Життєвий цикл команди. Налагодження командної культури. Побудова сильної проєктної 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.
5. Інструменти для розвитку командної культури
6. Роль керівника у створенні сильної команди

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

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.

Рекомендована література: [1; 3; 5; 9; 13]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РОЗВИТОК КОМАНДНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

ТЕМА 6. Делегування 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. Делегування: сутність і значення
4. Принципи ефективного делегування. Методики розроблення групового рішення.
5. Взаємозв'язок делегування та прийняття рішень

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.

Рекомендована література: [3; 4; 11; 13]

ТЕМА 7. Управління командною динамікою. Лідерство у змінному середовищі

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. Сутність і значення встановлення пріоритетів.
6. Принцип Парето, його сутність і значення.
7. Сутність аналізу завдань АБВ.
8. Принцип Ейзенхауера, його сутність і специфіка застосування.

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 менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради.

Рекомендована література: [1; 3; 7; 13; 15; 16]

ТЕМА 8. Емоційний інтелект та лідерство. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі

План лекційного заняття

1. Поняття емоційного інтелекту (EI). Значення емоційного інтелекту для лідера.
2. Міжособистісні комунікації в команді
3. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.
4. Теорія аргументації і переконання. Мистецтво аргументації.
5. Вплив емоційного інтелекту на комунікацію

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 ретиальна 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.

Рекомендована література: [1; 4; 8; 10; 14; 15]

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. Міжкультурні особливості ведення переговорів

План самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. Переговорний процес. Різновиди ділових переговорів.
2. Стадії ділових переговорів.
3. Конструктивні переговори .
4. Стилі ведення переговорів.
5. Що означає «бути толерантним»?
6. Назвіть компоненти розвитку толерантності.
7. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.
8. Що означає «толерантність на психологічному рівні»?
9. Як ви розумієте соціально психологічну стійкість?
10. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни члени ЮНЕСКО.

Індивідуально-консультаційна робота

Індивідуальне завдання повинно бути виконане кожним студентом і включати на вибір:

1. Дослідження особливостей ділових переговорів у західній та східній культурах (Визначити особливості комунікації, стилі ведення переговорів, порівняти підходи (наприклад: США vs. Китай / Японія), пояснити, які труднощі можуть виникати в міжкультурному контексті). За результатами дослідження підготувати реферат та презентувати його на семінарському занятті. Обсяг роботи - 12 сторінок. Структура роботи: титулка, вступ, основна частина (три розділи), висновки, список використаних джерел, оформлений відповідно до ДСТУ 2015.

2. Розробка та вирішення задач або ситуаційних вправ до однієї з тем.

3. Підготувати власний шаблон підготовки до переговорів (Створити власний шаблон підготовки до переговорів (інструкція + приклад заповнення), включити пункти: цілі, альтернативи (BATNA), аргументи, ризики, межі компромісу).

Рекомендована література: [2; 7; 10; 14; 15]

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.

Рекомендована література: [3; 6; 7; 12; 13;14]

Тема 11. Моніторинг ефективності команди

План лекційного заняття

1. Теоретичні аспекти моніторингу ефективності. Сутність моніторингу ефективності.
2. Методи моніторингу ефективності. Інструменти моніторингу.
3. Вивчення узгодженості дій у роботі на загальний результат, результативності та продуктивності.
4. Шляхи підвищення ефективності

План семінарського заняття

1. Особиста ефективність
2. Моніторинг особистої ефективності в командній роботі
3. Соціально-психологічне вивчення комунікативної компетентності, професіоналізму, відповідальності, креативності, конфліктності.
4. Що таке цілі? Значення і характеристики цілей.
5. Розкрийте сутність стратегічних, тактичних, оперативних цілей.
6. Охарактеризуйте основні вимоги до цілей.

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.
4. Назвіть переваги і недоліки управління згідно з цілями.
5. Розкрийте сутність і визначте основні аспекти управління якістю.
6. У чому полягає місія організації?

Рекомендована література: [3; 6; 7; 12; 13;14]

6. ПИТАННЯ 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. Трансформаційне та транзакційне лідерство: особливості та порівняння.
6. Типи лідерства за М.Вебером. Редизайн лідерства.
7. Теорія раціоналізації Ф. Тейлора.
8. Адміністративна теорія А. Файоля.
9. Концепція управління М. Фоллетт. Т
10. Теорія «людських відносин» Е. Мейо.
11. Ієрархічна теорія потреб А. Маслоу в контексті управління персоналом.
12. Нова реальність лідерства.
13. Групова динаміка: поняття та механізм. Механізм групової динаміки. Механізм розвитку.

14. Поняття команди її ознаки та види. Загальна характеристика основних моделей команди. Цілі та ролі в команді.
15. Ефективність командної роботи. Підбір та оцінка команди. Команда і група: спільне та відмінності.
16. Розподіл ролей в команді. Рівні компетентності сучасного менеджера в командоутворенні.
17. Принципи подвійної відповідальності в роботі команди.
18. Динаміка групи, поняття «команда», фактори і етапи перетворення групи в команду.
19. Застосування теорій мотивації в практиці управління командами.
20. Стадії розвитку команди за Брюсом Тукманом. Проєктні команди.
21. Життєвий цикл команди проєкту: фази, особливості, завдання менеджера.
22. Соціометрична теорія Морено. Метод соціометрії. Концепції командних ролей.
23. Концепція командних ролей Р. Белбіна.
24. Умови прийняття рішень: визначеність, невизначеність, ризик та конфлікт.
25. Прийняття рішень в умовах ризику. Дерево рішень. Евристичні методи прийняття рішень.
26. Метод аналізу ієрархій.
27. Методики розроблення групового рішення.
28. Метод Дельфі.
29. Метод аналогій.
30. Форми керівництва командою.
31. Методи зміцнення команди. Фактор довіри у команді.
32. Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Методи ефективного проведення нарад.
33. Правила проведення зборів.
34. Класифікація нарад за цілями, за способом проведення, за ступенем підготовленості, за періодичністю, за кількістю учасників, за складом учасників.
35. Презентація: поняття, види та основні характеристики. Види презентацій.
36. 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.
51. Емоційний інтелект лідера: значення у керуванні командою.
52. Автентичне лідерство: сутність, переваги та обмеження.
53. Крос-культурне лідерство: виклики та адаптація стилю управління.
54. Гендерні аспекти лідерства: особливості чоловічого та жіночого стилів.
55. Лідерство в умовах кризи: тактики та прийоми ефективного управління.
56. Етика та відповідальність лідера: принципи прийняття рішень.
57. Лідерство поколінь: підходи до управління командами з різними поколіннями (X, Y, Z).

58. Менторство та коучинг як інструменти розвитку лідерства в команді.
59. Управління змінами: роль лідера в процесі трансформації організації.
60. Вплив лідерського стилю на корпоративну культуру та мікроклімат у команді.

7. РОЗПОДІЛ БАЛІВ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

денна форма

Модулі	Модуль 1						Допуск – 50 балів	екзамен, диф.залік - 50 балів	Загальна оцінка з курсу = 100 балів
Загальна кількість балів за модулем №1	20								
Теми	Т.1	Т.2	Т.3	Т.4	Т.5				
Семінарське заняття	-	3	3	3	3				
Самостійна робота	Оцінювання самостійної роботи здійснюється під час семінарських занять та написання контрольної роботи								
Модульна контрольна робота	8								
Модулі	Модуль 2								
Загальна кількість балів за модулем №2	30								
Теми	Т.6	Т. 7	Т.8	Т.9	Т.10	Т.11			
Семінарське заняття	3	3	3	-	3	3			
Самостійна робота	Оцінювання самостійної роботи здійснюється під час семінарських занять та написання контрольної роботи								
Індивідуально-консультаційна робота	10								
Підсумковий тестовий контроль на порталі дистанційної освіти в MOODLE	5								

Критерії оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарському занятті

Семінарські заняття передбачають обговорення питань теми, розгляд нормативно-правової бази, проведення дискусій з основних проблем і питань, які розглядаються на семінарському занятті. Робота на семінарському занятті передбачає усне та письмове опитування, роботу в групах, дискусії. За роботу на семінарських заняттях передбачено максимум 3 бали. Самостійна робота здобувачів вищої освіти полягає в опрацюванні проблемних теоретичних та практичних питань. Виконання самостійної роботи оцінюється під час проведення семінарського заняття у вигляді опитування.

Таблиця 7.1

Шкала оцінювання роботи здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

денна форма

Критерії оцінювання	Кількість балів
Оцінюється робота здобувала, який у повному обсязі дав відповіді на всі питання. При цьому використовував актуальну наукову термінологію, належним чином обґрунтовував свої думки та зробив узагальнені підсумки	3

Оцінюється робота здобувача, який в основному розкрив зміст теоретичних питань. Проте, при висвітленні деяких питань не вистачало достатньої аргументації, допускалися при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.	2
Оцінюється робота здобувача, який дав фрагментарні відповіді на теоретичні питання (без аргументації й обґрунтування, підсумків), 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 теоретичні питання, допустив істотні помилки, оперував неактуальною застарілою інформацією або відповіді на питання відсутні взагалі.	0

Критерії оцінювання контрольних робіт (для денної форми навчання)

Формою проміжного поточного контролю є контрольна робота, яка проводиться у письмовій формі. Модульний контроль оцінюється від 0 до 8 балів.

Таблиця 7.2

Розподіл балів за різні види завдань в межах модульної контрольної роботи

денна форма

Вид завдання	Максимальна кількість балів за виконання
Теоретичні питання	3
Практичне завдання	5
Всього	8

Критерії оцінювання індивідуально-консультаційної роботи (для денної форми навчання)

Індивідуально-консультаційна робота проводиться у формі реферату та підготовленої на його основі презентації і оцінюється від 0 до 10 балів.

Таблиця 7.3

Шкала оцінювання індивідуально-консультаційної роботи здобувачів вищої освіти

денна форма

Кількість балів	Критерії оцінювання
9-10	Послідовність, логічність написання реферату, а також підготовка презентації та, відповідно, його захист, а також виокремлення з різних джерел основних положень, які структурно об'єднанні, проаналізовані та узагальнені висновками.
6-8	Послідовність, логічність написання реферату, але без підготовки презентації.
0-5	Здача індивідуальної роботи невчасно.

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 (ОП «Проектний менеджмент») та диф. заліку (ОП «Управління проєктами в підприємницькій діяльності»).

Загальний розподіл балів, які здобувач вищої освіти може отримати в межах 100-бальної системи оцінювання, повинен включати обов'язкове комп'ютерене тестування на платформі дистанційного навчання ДПУ Moodle (максимально 5 балів).

Неформальна освіта
Шкала та критерії перезарахування результатів навчання, здобутих в неформальній освіті здобувача
(до 25% обсягу контактних годин дисципліни)

Кількість балів	Форма заняття та діяльності	Критерії оцінювання	Рекомендовані ресурси для здобуття результату
10	Індивідуальна робота	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату обсягом 30 годин (1 кредит ECTS) або більше	Масові онлайн курси https://www.dpu.edu.ua/osvita/neformalnainformalna-osvita Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra https://prometheus.org.ua https://ed-era.com/course/for-teachers/
3/10	Семінарського заняття	Оцінюється робота за результатами надання сертифікату за темою Семінарського заняття	Масові онлайн курси https://www.dpu.edu.ua/osvita/neformalnainformalna-osvita Онлайн курси на платформі Прометеус та EdEra https://prometheus.org.ua https://ed-era.com/course/for-teachers/
0		Відсутній результат або результат не відповідає тематиці дисципліни	

8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Командний менеджмент та лідерство: навчальний посібник / З. Б. Живко, В. А. Панченко, М. О. Живко, О. П. Панченко, А. І. Шегінська. – Кропивницький: УДЛА, 2026. 383 с.
2. Конфліктологія. Навчальний посібник / Укладач: Скібіцька Л. І. Навч. посібник для студентів навч. закладів. К.: Кондор, 2024. 384 с.
3. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
4. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В. 2021. 264 с.
5. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник / В. Бліхар, М. Верескля, Н. Михаліцька. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

Допоміжна:

6. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером; пер. з англ С.Сарвіри. Київ: Наш формат, 2019. 304 с.
7. 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
8. Ганаба С. Самоорганізація як компетентність: поворот до особистісно-орієнтованої освіти. *Збірник наукових праць Національної Академії державної прикордонної служби України.* Серія Педагогічні науки. 2021. №1 (24). С. 30-42.
9. Немировська О.В. Особливості застосування технологій проектного менеджменту для державного сектору. *Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки*: матеріали Міжнародного Податкового он-лайн конгресу

(м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р.) Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 1421 с. С.887-891. (ISBN 978-966-337-610-3);

10. Оніпко З.С. До проблеми визначення сутності самоконтролю особистості. Габітус. 2022. Випуск 33. С. 133-137.

11. Ситнік С.В. Психологія міжособистісної взаємодії. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2020. 350 с.

Інформаційні ресурси Інтернет:

12. 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

13. Перехід до процесного управління. Принципи та практика ведення змін. URL: https://www.management.com.ua/pr/pr017_detail.html .

14. Між лідерством і менеджментом. URL: https://www.management.-com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html.

Міжнародні видання:

15. Deloitte. The Importance of Corporate Culture. 2020. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/artic les/culture.html.

16. 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

ЛИСТ ОНОВЛЕННЯ ТА ПЕРЕЗАТВЕРДЖЕННЯ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри менеджменту та публічного управління

Протокол від «___» _____ 2026 р. № __.

Укладачі: О.В. Немировська, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Лист оновлення та перезатвердження робочої програми навчальної дисципліни

(протягом 5 років після затвердження або до затвердження освітньої програми)

Навчальний рік	Дата засідання кафедри	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри	Підпис гаранта ОП