



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

ТРЕНІНГ КУРС «ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДНА РОБОТА»
Силабус навчальної дисципліни

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бакалавр менеджменту https://surl.lu/jtcllz
Статус дисципліни	Обов'язкова
Форма навчання	денна
Рік підготовки, семестр	4 курс, 7 семестр
Обсяг дисципліни	4 кредити ЄКТС / 120 годин, у тому числі, самостійної роботи – 84 години, лекційних – 10 годин, семінарських – 26 години
Форма семестрового контролю	Іспит
Мова викладання	Українська
Інформація про викладачів	Лекції, семінарські заняття, консультації: Ковальчук Світлана Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій s_kovalchuk@univer.km.ua https://univer.km.ua/profile/kovalchuk-svitlana-volodymyrivna Профілі у наукових базах даних: ORCID https://orcid.org/0000-0001-9535-8678 Scopus https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57192543325 W&S https://www.webofscience.com/wos/author/record/I-6027-2018 Google Scholar https://scholar.google.com.ua/citations?user=OufgBWQAAAAJ
Розміщення курсу	Google classroom Тренінг курс «Лідерство та командна робота» https://classroom.google.com/c/ODA2NDYxMTM1NTQ0?cjc=pelfgo4g

Консультації	Офлайн консультації: згідно із затвердженим розкладом; Онлайн консультації: за попередньою домовленістю електронною поштою та Google meet у робочі дні з 9.00 до 17.00; Консультації до екзамену: напередодні екзамену згідно із затвердженим розкладом.
---------------------	--

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	<p style="text-align: center;"><u>Загальні компетентності</u></p> <p>ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).</p> <p style="text-align: center;"><u>Спеціальні компетентності</u></p> <p>СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності бізнесструктур, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 6. Здатність діяти соціально-відповідально і свідомо. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту СК 8. Здатність планувати діяльність бізнес-структур та управляти часом СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності. СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.</p>
	Програмні результати навчання

	<p>ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації</p> <p>ПР 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.</p> <p>ПР 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.</p> <p>ПР 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації</p> <p>ПР 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.</p> <p>ПР 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.</p> <p>ПР 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.</p> <p>ПР 18. Демонструвати навички застосування методів і принципів управління реальними та віртуальними бізнес-структурами.</p>
<p>Місце дисципліни в логічній схемі</p>	<p>Знання цієї навчальної дисципліни слугуватимуть базою для подальшого вивчення дисциплін: П4 Переддипломна практика БР. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота. Попередні дисципліни – ППО 19 HR-менеджмент, ППО 23 Управління інноваціями. Супутні дисципліни – ППО 26 Економічне обґрунтування управлінських рішень, ППО 28 Стратегічне планування, ППО 29 Тренінг-курс «Менеджмент комунікацій і медіація»</p>
<p>Зміст навчальної дисципліни</p>	<p>Тема 1. Лідерство як соціальний феномен</p> <p>Тема 2. Теорія «вітамінів» І. Адізеса</p> <p>Тема 3. Основи формування особистого іміджу лідера</p> <p>Тема 4. Комунікативні навички лідера. Мистецтво презентації</p> <p>Тема 5. Гендерні аспекти спілкування. Невербальна комунікація</p> <p>Тема 6. Менеджер-лідер та його риси. Вплив на команду</p> <p>Тема 7. Успішний лідер і комплементарна команда</p> <p>Тема 8. Основи роботи в команді. Тимблдинг</p> <p>Тема 9. Лідери нового покоління</p> <p>Тема 10. Роль лідера у формуванні культури організації</p>
<p>Рекомендовані джерела для вивчення навчальної дисципліни</p>	<p style="text-align: center;">Рекомендовані джерела <i>Основні джерела</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с. 2. Гурман О. М. Лідерство у схемах і таблицях : електронний навчальний посібник. Хмельницький : ХКТЕІ, 2022. 240 с. 3. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019, 240 с. 4. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : СумДУ, 2020. 175 с. 5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. 6. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 277 с. 7. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції

(середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

8. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

9. Скібіцька Л. І. С 42 Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

10. Теорія і практика формування лідера: навч. посібник / О. Г. Романовський [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 100 с.

11. Юрчишин, В.М., Ходак Л.М., Гобир Л.М. Групова динаміка та комунікації: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 146 с.

Допоміжні джерела

1. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності // Актуальні проблеми психології. 2014. Т. 7. Вип. 36. С. 145–154.

2. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лампель Дж. Школи стратегій / пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2018. – 512 с.

3. Ковальчук С. В., Насташук О. О. Трансформація підходів до стратегічного управління віддаленою роботою в організації в умовах військової агресії // SWorldJournal. 2026. № 35, ч. 3. С. 278–285. DOI: 10.30888/2663-5712.2026-35-03-075.

4. Ковальчук С. В., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-3.

5. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. DOI: 10.32782/2522-1205-2025-81-03.

6. Кобець Д. Л., Ковальчук С. В. ChatGPT як інструмент розробки маркетингової стратегії підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-10.

7. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-75-10.

8. Hurman O., Balan O., Moskalyk H., Peredalo K., Samarchenko I., Revin F. Using the Pattern Method for the Comprehensive Organization of Recruitment and Selection of Personnel // International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology. 2020. Vol. 11(4). P. 290–300.

9. Hurman O., Tserklevych V., Tomchuk O., Petrenko V., Chymosh K. The efficiency of higher education institutions: Evaluation and management of managers // Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 38(4).

10. Kovalchuk S. Creative economy and value creation through marketing analytics: new approaches and opportunities // Pakistan Journal of Life and Social Sciences. 2024. DOI: 10.57239/pjlss-2024-22.2.00741.

11. Kovalchuk S., Tsurska B., Bondarchuk K., Uzhva R., Shevchuk R. Integrating digital technologies into Generation Z marketing strategies: studying values, channel effectiveness, and consumer trends // Revista Gestão & Tecnologia. 2024. DOI: 10.20397/2177-6652/2024.v24i2.2835

12. Rogers D. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. – New York : Columbia University Press, 2016.
13. Seth N. Winning in the Digital Age. – New Delhi : Penguin Random House, 2021.
14. Seth N. Mastering the Data Paradox: Key to Winning in the AI ge. – New Delhi : Penguin Random House, 2024.
15. Zwikael O. Effective Implementation of Transformation Strategies. – Cambridge : Cambridge University Press, 2022.
16. Verhoef P. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021.
17. Gupta S. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. – Boston : Harvard Business Review Press, 2018.

Інформаційні ресурси

1. Scopus Preview. URL: <https://www.scopus.com/>
2. Eurostat – <https://ec.europa.eu/eurostat>
3. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Міністерство економіки України – <https://www.me.gov.ua>
5. База законодавства України (ВРУ) – <https://zakon.rada.gov.ua>
6. SWorldJournal : офіційний сайт. URL: <https://www.sworldjournal.com>
7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
8. Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com>

Навчальний контент

	№	Назва теми	Кількість годин					
			Денна форма навчання					
			Усього	у тому числі				
				Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
Тематичний план навчальної дисципліни	1.	Лідерство як соціальний феномен	12	1	2			9
	2.	Теорія «вітамінів» І. Адізеса	12	1	2			9
	3.	Основи формування особистого іміджу лідера	12	1	2			9
	4.	Комунікативні навички лідера. Мистецтво презентації	12	1	4			7
	5.	Гендерні аспекти спілкування. Невербальна комунікація	12	1	4			8
	6.	Менеджер-лідер та його риси. Вплив на команду	12	1	2			9
	7.	Успішний лідер і комплементарна команда	12	1	2			9
	8.	Основи роботи в команді. Тимблдинг	12	1	4			7
	9.	Лідери нового покоління	12	1	2			9
	10.	Роль лідера у формуванні культури організації	12	2	2			8
		Всього годин:	120	10	26	0	0	84
Методи навчання та форми поточного контролю	<p>Під час лекційних занять застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) традиційний усний виклад змісту теми; 2) створення проблемних ситуацій; 3) слайдова презентація; 4) експрес-опитування, діалог, дискусія; 5) методи активного слухання та методи зворотного зв'язку. <p>На семінарських та практичних заняттях застосовуються:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дискусійне обговорення проблемних питань; 2) вирішення ситуаційних завдань та кейсів, розв'язування практичних завдань; 4) розв'язування розрахункових завдань. <p>Поточний контроль знань з навчальної дисципліни може проводитися у формах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) усне або електронне (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу; 2) усне або електронне (у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях; 3) виконання практичних завдань; 4) вирішення розрахункових завдань; 5) захист підготовленої презентації. 							
Лекційні заняття	<p>Лекційне заняття 1 Тема 1. Лідерство як соціальний феномен</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність феномену лідерства та його універсальність у суспільстві. 2. Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства. 							

3. Основні трактування поняття «лідерство» (через вплив, взаємодію, оточення). Співвідношення понять «лідер», «керівник», «менеджер».
4. Соціально-психологічні механізми впливу лідера. Функції лідера в організації та групі.
5. Класифікація стилів лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний). Типологія лідерів за ролями та поведінкою. Взаємозв'язок лідерства і менеджменту.
6. Сучасні тенденції розвитку теорії лідерства

Лекційне заняття 1

Тема 2. Теорія «вітамінів» І. Адізеса

1. Концепція управлінських ролей І. Адізеса. Сутність «вітамінів менеджменту» (P-A-E-I).
2. Баланс управлінських ролей як основа ефективного лідерства.
3. Дисфункції стилів управління (перекося PAEI).
4. Формування комплементарної управлінської команди.
5. Практичне застосування моделі Адізеса в організації.

Лекційне заняття 2

Тема 3. Основи формування особистого іміджу лідера

1. Поняття іміджу лідера та його складові.
2. Роль особистого бренду у лідерстві. Внутрішній і зовнішній імідж керівника. Харизма як елемент лідерського впливу.
3. Цінності, місія та візія лідера.
4. Самопрезентація та управління враженням.
5. Репутація лідера: формування і підтримка. Етичні аспекти іміджу керівника.
6. Типові помилки формування іміджу.

Лекційне заняття 2

Тема 4. Комунікативні навички лідера. Мистецтво презентації

1. Комунікація як ключова компетентність лідера.
2. Вербальні та невербальні засоби комунікації. Активне слухання та емпатія.
3. Структура ефективної управлінської комунікації. Переконавання та вплив у комунікації. Основи публічного виступу лідера.
4. Техніки підготовки презентацій.
5. Робота з аудиторією та управління увагою. Подолання страху публічних виступів.
6. Типові помилки у презентаціях.

Лекційне заняття 3

Тема 5. Гендерні аспекти спілкування та невербальна комунікація

1. Гендер як фактор комунікації в управлінні. Гендерні стилі спілкування.
2. Стереотипи у сприйнятті лідера.
3. Невербальні компоненти комунікації. Мова тіла у професійній взаємодії.
4. Емоційний інтелект у спілкуванні.
5. Культура публічного виступу. Управління враженням через невербальні сигнали.
6. Міжкультурні аспекти комунікації. Бар'єри ефективного спілкування.

Лекційне заняття 3

Тема 6. Менеджер-лідер та його риси. Вплив на команду

1. Поняття «менеджер-лідер» та його специфіка. Ключові компетентності сучасного лідера.

	<p>2. Лідерські якості та їх розвиток.</p> <p>3. Емоційний інтелект лідера. Мотиваційний вплив лідера на команду. Лідерство як фактор ефективності діяльності.</p> <p>4. Стили впливу на підлеглих. Лідерство у прийнятті управлінських рішень. Вплив лідера на організаційну поведінку.</p> <p>5. Лідер як агент змін.</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 4</p> <p style="text-align: center;">Тема 7. Успішний лідер та його комплементарна команда</p> <p>1. Поняття комплементарної команди. Принципи формування ефективної команди.</p> <p>2. Ролі в команді та їх розподіл.</p> <p>3. Синергія як результат командної взаємодії.</p> <p>4. Лідер як інтегратор команди. Управління різноманітністю в команді.</p> <p>5. Конфлікти в команді та їх вирішення. Довіра як основа ефективної взаємодії.</p> <p>6. Командна відповідальність і результативність. Оцінювання ефективності команди.</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 4</p> <p style="text-align: center;">Тема 8. Основи роботи в команді. Методика тимбілдингу</p> <p>1. Сутність командної роботи.</p> <p>2. Етапи розвитку команди.</p> <p>3. Методи та інструменти тимбілдингу. Формальні та неформальні команди. Роль лідера у формуванні команди.</p> <p>4. Командні комунікації. Мотивація командної роботи.</p> <p>5. Оцінювання ефективності тимбілдингу.</p> <p>6. Типові проблеми командної роботи.</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 5</p> <p style="text-align: center;">Тема 9. Лідери нового покоління</p> <p>1. Трансформація ролі лідера в сучасному світі. Цифрове лідерство.</p> <p>2. Гнучке (agile) лідерство. Інноваційне мислення лідера.</p> <p>3. Лідерство в умовах невизначеності. Соціальна відповідальність лідера.</p> <p>4. Лідерство в умовах цифрової економіки. Емоційне та етичне лідерство.</p> <p>5. Лідерство поколінь (X, Y, Z). Майбутнє лідерства.</p> <p style="text-align: center;">Лекційне заняття 5</p> <p style="text-align: center;">Тема 10. Роль лідера у формуванні культури організації</p> <p>1. Поняття організаційної культури.</p> <p>2. Роль лідера у формуванні цінностей організації. Типи організаційних культур.</p> <p>3. Лідер як носій корпоративної культури. Вплив культури на ефективність організації. Управління змінами через культуру. Формування корпоративних норм і традицій.</p> <p>4. Етика бізнесу і лідерство. Культура довіри та відкритості.</p> <p>5. Лідерство у трансформації організації.</p>
<p style="text-align: center;">Семінарські заняття</p>	<p style="text-align: center;">Семінарське заняття 1 (тренінг)</p> <p style="text-align: center;">Тема 1. Лідерство як соціальний феномен</p> <p><i>Тривалість: 2 академічні години</i></p> <p>Мета тренінгу</p> <p>1) сформулювати розуміння сутності лідерства як соціального явища</p> <p>2) ідентифікувати індивідуальні уявлення про лідера</p> <p>3) розвинути навички самодіагностики лідерських якостей</p>

Очікувані результати

Після заняття студенти:

- 1) розрізняють поняття «лідер», «керівник», «вплив»
- 2) визначають ключові характеристики ефективного лідера
- 3) аналізують власний лідерський потенціал

Структура тренінгу (2 год)

1. Вступ (Ice-breaker) – 10 хв

Вправа: «Мій лідер»

студенти називають 1 людину, яку вважають лідером
коротко пояснюють чому

Викладач фіксує відповіді (дошка/екран) → формує первинне уявлення про лідерство

2. Міні-дискусія – 15 хв

Питання для обговорення:

1. Лідером народжуються чи стають
2. Чи може керівник не бути лідером
3. Чи можливе лідерство без влади

Формат: think-pair-share

3. Тренінгова вправа 1 – 25 хв

«Лідер vs менеджер»

Студенти працюють у групах (3–4 особи): завдання – заповнити таблицю:

Критерій	Лідер	Менеджер
Джерело впливу		
Стиль взаємодії		
Орієнтація		

Презентація результатів + узагальнення викладача

4. Тренінгова вправа 2 – 30 хв

Кейс: «Хто є справжнім лідером?»

◆ Ситуація:

у команді є:

- 1) формальний керівник
- 2) неформальний авторитет
- 3) активний комунікатор

Завдання:

- 1) визначити, хто є лідером
- 2) аргументувати
- 3) запропонувати управлінське рішення

Формат: групова робота + дебати

5. Самодіагностика – 20 хв

Вправа: «Мій лідерський профіль»

Студенти оцінюють себе за шкалою (1–5):

- 1) відповідальність
- 2) ініціативність
- 3) вплив на інших
- 4) комунікація
- 5) здатність приймати рішення

Результат:

- побудова власного профілю
- коротке самоусвідомлення

6. Рефлексія – 10 хв

Метод: «3 висновки»

- 1) що нового дізнався
- 2) що було несподіваним
- 3) що застосую

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

**Семінарське заняття 2 (тренінг)
Тема 2. Теорія «вітамінів» І. Адісеса**

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) засвоїти модель управлінських ролей РАЕІ
- 2) навчитися ідентифікувати типи лідерів
- 3) сформувати розуміння комплементарності в команді

Очікувані результати

Після заняття студенти:

- 1) розрізняють ролі Р (Producer), А (Administrator), Е (Entrepreneur), І (Integrator)
- 2) визначають сильні та слабкі сторони кожного типу
- 3) аналізують власний управлінський стиль

Структура тренінгу (2 год)

1. Актуалізація знань – 10 хв

Вправа: «4 ролі – 4 слова»

Студенти асоціюють:

Р → результат

А → порядок

Е → ідеї

І → люди

коротке обговорення

2. Міні-блок (закріплення теорії) – 10 хв

Викладач узагальнює:

- 1) суть моделі РАЕІ
- 2) ідея «ідеального менеджера не існує»
- 3) важливість комплементарної команди

3. Тренінгова вправа 1 – 30 хв

«Вгадай роль»

Студенти отримують описи поведінки:

Приклад:

«Постійно генерує ідеї, але не доводить до кінця»

«Контролює дедлайни і процеси»

Завдання:

- 1) визначити роль (P/A/E/I)
- 2) аргументувати

Формат: міні-групи + презентація

4. Тренінгова вправа 2 (ключова) – 35 хв

Рольова гра: «Команда стартапу»

★ Ситуація:

команда запускає новий продукт

Студенти отримують ролі:

P

A

E

I

Завдання:

- 1) обговорити запуск продукту
- 2) прийняти рішення
- 3) зафіксувати конфлікти

Спостерігачі фіксують:

- 1) поведінку
- 2) конфлікти
- 3) сильні сторони

5. Аналіз гри – 15 хв

Обговорення:

- 1) які ролі конфліктували
- 2) яких ролей не вистачало
- 3) хто домінував

Висновок:

ефективність = баланс ролей

6. Самодіагностика – 15 хв

«Мій стиль за Адізесом»

Студенти визначають свій профіль:

- 1) домінуюча роль
- 2) слабкі ролі

коротке самоусвідомлення

7. Рефлексія – 5 хв

Метод:

«Я сьогодні зрозумів(ла), що...»

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції

- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 3 (тренінг)

Тема 3. Основи формування особистого іміджу лідера

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформуванню розуміння сутності іміджу лідера
- 2) навчити будувати власний лідерський образ
- 3) розвинути навички самопрезентації

Очікувані результати

Після заняття студенти:

- 1) розрізняють поняття іміджу, репутації та особистого бренду
- 2) визначають ключові елементи іміджу лідера
- 3) формують власну модель лідерського образу

Структура тренінгу (2 год)

1. Ice-breaker – 10 хв

Вправа: «Перше враження»

Студенти:

об'єднуються в пари

за 1 хв описують партнера (перше враження)

Обговорення:

- 1) що вплинуло на сприйняття
- 2) наскільки воно точне

Висновок: імідж формується миттєво

2. Міні-дискусія – 10 хв

Питання:

1. Чим імідж відрізняється від репутації
2. Чи можна «створити» імідж штучно
3. Наскільки важлива автентичність

3. Тренінгова вправа 1 – 25 хв

«Конструктор іміджу лідера»

Групи формують модель:

Компонент	Зміст
Зовнішній вигляд	
Комунікація	
Поведінка	
Цінності	
Емоційний інтелект	

Презентація результатів

4. Тренінгова вправа 2 (ключова) – 30 хв

«Архетип мого лідерства»

Студенти обирають архетип:

1. Мудрець
2. Герой
3. Творець
4. Наставник
5. Дослідник

Завдання:

- 1) описати свій стиль через архетип
- 2) визначити сильні сторони
- 3) презентувати

5. Практика – 25 хв

«Pitch: Я як лідер»

Формат:

1 хв самопрезентація

структура:

- 1) хто я
- 2) моя цінність
- 3) мій стиль лідерства

Груповий фідбек

6. Рефлексія – 10 хв

Метод: «+ / цікаво / візьму з собою»

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 4 (тренінг)

**Тема 4. Комунікативні навички лідера. Мистецтво презентації
(частина 1)**

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформувати базові комунікативні навички лідера
- 2) навчити структурі ефективного повідомлення
- 3) відпрацювати техніки переконання

Очікувані результати

Студенти:

- 1) будують чіткі повідомлення
- 2) використовують структуру презентації
- 3) адаптують комунікацію під аудиторію

Структура тренінгу

1. Ice-breaker – 10 хв

Вправа: «Скажи коротко»

пояснити складну тему за 30 секунд

Висновок: важливість чіткості

2. Міні-блок – 10 хв

Ключі ефективної комунікації:

- структура (початок–суть–висновок)
- простота
- орієнтація на аудиторію

3. Тренінгова вправа 1 – 25 хв

«Переклади складне на просте»

Студенти отримують складний текст

завдання – пояснити «для школяра»

4. Тренінгова вправа 2 – 30 хв

«3-хвилинна презентація»

Структура:

- 1) проблема
- 2) рішення
- 3) аргументи

виступи + фідбек

5. Вправа – 25 хв

«Комунікаційні бар'єри»

Сценарії:

- 1) нерозуміння
- 2) конфлікт
- 3) байдужість

студенти знаходять рішення

6. Рефлексія – 10 хв

Форми контролю

- 4) участь у вправах
- 5) аргументація позиції
- 6) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 4) фліпчарт / дошка
- 5) маркери
- 6) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 5) тренінгові вправи – 2 бали;
- 6) кейс-метод – 1 бал;

- 7) дискусія – 1 бал;
- 8) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 5 (тренінг)

Тема 4. Комунікативні навички лідера. Мистецтво презентації (частина 2)

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) відпрацювати публічний виступ
- 2) розвинути впевненість
- 3) навчити працювати з аудиторією

Очікувані результати

Студенти:

- 1) впевнено презентують
- 2) використовують невербальні засоби
- 3) працюють із запереченнями

Структура тренінгу

1. Розігрів – 10 хв

Вправа: «Говори без підготовки»

2. Міні-блок – 10 хв

- 1) мова тіла
- 2) голос
- 3) контакт з аудиторією

3. Ключова вправа – 40 хв

«Публічний виступ»

Формат:

- 1) 2–3 хв виступ
- 2) тема (на вибір)

груповий фідбек:

- сильні сторони
- рекомендації

4. Вправа – 25 хв

«Складні запитання»

студенти:

- 1) ставлять «незручні» питання
- 2) відпрацьовують відповіді

5. Вправа – 15 хв

«Переконання»

Завдання:

переконати аудиторію за 1 хв

6. Рефлексія – 10 хв

Форми контролю

- 1) участь у вправах

- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 6

Тема 5. Гендерні аспекти спілкування. Невербальна комунікація (частина 1)

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформувані розуміння гендерних особливостей комунікації
- 2) навчити розпізнавати невербальні сигнали
- 3) розвинути навички спостереження та аналізу поведінки

Очікувані результати

Студенти:

- 1) розрізняють вербальні та невербальні сигнали
- 2) аналізують поведінку співрозмовника
- 3) враховують гендерні особливості у комунікації

Структура тренінгу

1. Ice-breaker – 10 хв

Вправа: «Без слів»

Студенти:

- 1) передають емоцію без слів
- 2) група відгадує

Висновок: невербаліка = ключ до сприйняття

2. Міні-дискусія – 10 хв

Питання:

- 1) чи однаково сприймається поведінка чоловіків і жінок
- 2) що таке гендерні стереотипи

3. Тренінгова вправа 1 – 25 хв

«Зчитай сигнал»

Студенти аналізують:

- пози
- жести
- міміку

Завдання:

- 1) визначити:
- 2) емоцію
- 3) намір

4. Тренінгова вправа 2 – 30 хв

«Гендерні сценарії»

Кейси:

- 1) переговори
- 2) конфлікт
- 3) робоча зустріч

Завдання:

- визначити поведінкові відмінності
- запропонувати ефективну модель взаємодії

5. Вправа – 25 хв

«Що не так?»

Студенти аналізують ситуацію:

слова \neq невербаліка

виявити:

- 1) нещирість
- 2) конфлікт сигналів

6. Рефлексія – 10 хв

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 7 (тренінг)

Тема 5. Невербальні компоненти. Культура сприйняття публічного виступу (частина 2)

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) розвинути навички «читання аудиторії»
- 2) навчити керувати невербальною поведінкою
- 3) сформуванати культуру сприйняття виступів

Очікувані результати

Студенти:

- 1) керують мовою тіла
- 2) адаптують поведінку під аудиторію
- 3) дають конструктивний фідбек

Структура тренінгу

1. Розігрів – 10 хв
«Мова тіла лідера»
Студенти демонструють:
1) впевненість
2) невпевненість

2. Міні-блок – 10 хв
1) контакт очей
2) дистанція
3) жести

3. Ключова вправа – 40 хв
«Виступ без слів»
Формат:
донести ідею без тексту
Група:
– інтерпретує
– аналізує

4. Вправа – 25 хв
«Аудиторія реагує»
Ролі:
1) зацікавлена аудиторія
2) критична
3) байдужа
виступаючий адаптується

5. Вправа – 15 хв
«Фідбек 360°»
Оцінка:
1) вербальна
2) невербальна

6. Рефлексія – 10 хв

Форми контролю

- 4) участь у вправах
- 5) аргументація позиції
- 6) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 4) фліпчарт / дошка
- 5) маркери
- 6) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 5) тренінгові вправи – 2 бали;
- 6) кейс-метод – 1 бал;
- 7) дискусія – 1 бал;
- 8) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 8

Тема 6. Менеджер-лідер та його риси. Вплив лідерства на діяльність команди

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформувати розуміння ролі менеджера-лідера
- 2) навчити визначати стиль лідерства
- 3) показати вплив стилю управління на ефективність команди

Очікувані результати

Студенти:

- 1) розрізняють стилі лідерства
- 2) визначають власний стиль управління
- 3) аналізують вплив лідера на командну ефективність

Структура тренінгу

1. Ice-breaker – 10 хв

Вправа: «Ідеальний керівник»

Студенти відповідають:

3 риси ідеального керівника

Формуємо узагальнений портрет

2. Міні-блок – 10 хв

Ключові стилі лідерства:

- 1) авторитарний
- 2) демократичний
- 3) ліберальний
- 4) ситуаційний

коротке пояснення

3. Тренінгова вправа 1 – 25 хв

«Визнач стиль»

Студенти отримують кейси:

Завдання:

- визначити стиль лідерства
- обґрунтувати

Кейс 1. «Дедлайн під загрозою»

Ситуація

Команда з 6 осіб працює над проектом для важливого клієнта. До дедлайну – 2 дні.

Проблеми:

- 1) 2 співробітники не виконали свою частину
- 2) один член команди демотивований
- 3) клієнт починає тиснути

Ролі

1. Керівник (різні стилі: авторитарний / демократичний / ситуаційний)
2. Відповідальний, але перевантажений співробітник
3. Пасивний учасник
4. Конфліктний учасник

Завдання для студентів

1. Обрати стиль лідерства
2. Прийняти рішення:
 - а) перерозподіл завдань

- b) комунікація з клієнтом
- c) робота з командою
- 3. Сформулювати план дій (3–5 кроків)

Ускладнення (додається під час гри)

- 1) один учасник відмовляється працювати понаднормово
- 2) клієнт змінює вимоги

Критерії оцінювання

- 1) швидкість прийняття рішення
- 2) логіка дій
- 3) управління командою
- 4) рівень стрес-менеджменту

Кейс 2. «Конфлікт у команді»

Ситуація

Двоє ключових співробітників:

- один орієнтований на результат
- інший – на процес
- між ними відкритий конфлікт

Наслідки:

- 1) команда розділилася
- 2) продуктивність падає

Завдання

- 1. Визначити тип конфлікту
- 2. Обрати стиль управління
- 3. Запропонувати:
 - a) рішення конфлікту
 - b) превентивні заходи

Ролі (для гри)

- 1) лідер
- 2) 2 конфліктуючі сторони
- 3) спостерігачі

Додаткове ускладнення

- 1) конфлікт переходить у особистий рівень
- 2) один співробітник погрожує звільненням

Очікувані рішення

- 1) медіація
- 2) фасилітація
- 3) чіткий розподіл ролей

Кейс 3. «Нова команда»

Ситуація

Керівник отримує нову команду:

- 1) різний рівень досвіду
- 2) відсутність довіри
- 3) невизначеність

Завдання

- 1. Обрати стиль лідерства
- 2. Побудувати:
 - перші кроки управління

– модель комунікації

Запропонувати:

інструменти мотивації

Ключове питання

який стиль буде ефективним на старті?

Ускладнення

- 1) один «неформальний лідер» чинить опір
- 2) команда не приймає керівника

6. Рефлексія – 10 хв

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 9

Тема 7. Успішний лідер і комплементарна команда

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформуванню системне бачення командної ефективності
- 2) навчити управляти ролями та взаємодією
- 3) відпрацювати механізми балансування команди

Очікувані результати

Студенти:

- 1) ідентифікують ролі (функціональні + поведінкові)
- 2) діагностують дисбаланс у команді
- 3) коригують командну взаємодію
- 4) приймають управлінські рішення в умовах конфлікту

Структура тренінгу

1. Вступна активація – 10 хв

Вправа: «Антикоманда»

Завдання:

описати найгіршу команду

Висновок: через негатив → формуємо критерії ефективності

2. Міні-блок – 10 хв

Ключові моделі:

- 1) комплементарність (Адизес)
- 2) баланс ролей
- 3) синергія vs конфлікт

теза: проблема не в людях – а в дисбалансі ролей

3. Діагностичний блок – 20 хв

«Рольова карта команди»

Студенти заповнюють:

Роль	Я (1–5)
Генератор ідей	
Організатор	
Виконавець	
Комунікатор	

Результат:

- індивідуальний профіль
- групова карта

4. Ключова симуляція (MULTI-STAGE) – 45 хв

«Створення та крах команди»

Сценарій (розширений)

Команда отримує завдання:

створити концепцію продукту / проекту

Умови:

- 1) обмежений час
- 2) невизначеність
- 3) суперечливі інтереси

Ролі (деталізовані)

Функціональні (РАЕІ)

Р – виконавець

А – адміністратор

Е – новатор

І – інтегратор

Поведінкові ролі

- 1) лідер-домінант
- 2) критик
- 3) аналітик
- 4) мотиватор
- 5) «тихий саботажник»

кожен отримує таємну роль (hidden agenda)

Етапи симуляції

Етап 1. Формування (10 хв)

знайомство

розподіл ролей

спостерігається: боротьба за лідерство

Етап 2. Планування (10 хв)

- 1) визначення цілей
- 2) розподіл задач

Часто виникає: домінування однієї ролі

Етап 3. Конфлікт (15 хв)

Викладач вводить тригери:

- конфлікт ідей
 - перевантаження
 - різні пріоритети
- Команда дестабілізується

Етап 4. Адаптація (10 хв)

Команда має:

- 1) перебалансувати ролі
- 2) змінити взаємодію

Етап 5. Результат (5 хв)

презентація

5. Аналітичний блок – 15 хв

Командна діагностика

Параметр	Оцінка
Баланс ролей	
Комунікація	
Конфлікти	
Результативність	

6. Debriefing

Питання:

- 1) що зруйнувало команду
- 2) чи була комплементарність
- 3) хто домінував
- 4) чи змінювався лідер

Ключовий висновок

ефективна команда = баланс + адаптація

7. Вправа «Рестарт команди» – 10 хв

Студенти:

- 1) перебудовують команду
- 2) змінюють ролі

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарські заняття 10

Тема 8. Основи роботи в команді. Методика тимблдингу (частина 1)

Вправа 1. «Вежа з обмеженнями»

Мета

- 1) розвиток командної взаємодії
- 2) формування навичок координації
- 3) виявлення лідерських ролей

Матеріали

- папір / газети
- скотч
- спагеті / палички
- таймер

Умови виконання

1. Студенти об'єднуються у команди по 3–5 осіб
2. Кожна команда отримує однаковий набір матеріалів

Завдання: побудувати найвищу та найстійкішу вежу

Обмеження (викладач обирає 1–2)

- 1) заборонено говорити
- 2) один учасник не бачить (закриті очі)
- 3) один учасник не може використовувати руки
- 4) лише один має право приймати рішення

Час виконання

15–20 хв

Критерії оцінки

- 1) висота конструкції
- 2) стійкість
- 3) командна взаємодія

Обговорення

- 1) як приймалися рішення
- 2) хто був лідером
- 3) які виникли труднощі

Вправа 2. «Сліпий і поводитир»

Мета

- 1) формування довіри
- 2) розвиток комунікації
- 3) відповідальність за партнера

Умови

Студенти працюють у парах

Один – «сліпий» (із зав'язаними очима)

Другий – «поводир»

Завдання

- 1) пройти маршрут (аудиторія / коридор)
- 2) виконати прості дії (знайти предмет, обійти перешкоди)

Правила

- 1) поводитир не може торкатися (або навпаки – тільки дотик, без слів)
- 2) заборонено підглядати

Час

10–15 хв

Обговорення

- 1) чи була довіра
- 2) що допомагало / заважало
- 3) роль комунікації

Вправа 3. «Командне рішення»

Мета

- 1) розвиток навичок прийняття рішень
- 2) досягнення консенсусу
- 3) аргументація

Сценарій (варіанти)

Варіант 1: «Виживання»

Команда має обрати 5 предметів із 10 для виживання

Варіант 2: «Пріоритети»

Розподілити ресурси між проєктами

Завдання

1. Обговорити варіанти
2. Дійти спільного рішення
3. Аргументувати

Обмеження

- 1) обмежений час
- 2) необхідність одностайного рішення

Обговорення

- 1) чи було досягнуто консенсус
- 2) хто впливав на рішення

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарські заняття 11

Тема 8. Основи роботи в команді. Методика тимбілдингу (частина 2) Командний квест

Загальна логіка

- 4 станції
- кожна команда проходить усі
- час: 5–7 хв на станцію
- бали за кожне завдання

Станція 1. Логіка

Завдання 1. «Обмежений вибір»

Умова

Команда має обрати 3 предмети з 8, щоб вижити в умовах ізоляції:

- 1) ніж
- 2) ліхтарик
- 3) аптечка
- 4) телефон без зв'язку
- 5) вода (1 л)
- 6) ковдра

- 7) компас
- 8) блокнот і ручка

Завдання

1. Обрати 3 предмети
2. Обґрунтувати вибір

Оцінювання

- 1) логіка рішення
- 2) аргументація
- 3) командна участь

Ускладнення

викладач додає: «один предмет не працює»

Завдання 2. «Логічний ланцюг»

Умова

Встановити правильну послідовність:

1. Ідея
2. Реалізація
3. Планування
4. Аналіз

Станція 2. Комунікація

Завдання 3. «Передай без слів»

Умова

Один учасник: отримує фразу

Наприклад:

«Команда повинна змінити стратегію»

Завдання

- 1) передати зміст без слів
- 2) команда має відгадати

Оцінювання

- 1) точність передачі
- 2) швидкість

Завдання 4. «Зламаний телефон»

Умова

Першому учаснику дається текст:

«Ефективний лідер формує довіру через комунікацію та відповідальність»

Завдання

- 1) передати по ланцюгу
- 2) останній озвучує

Оцінювання

наскільки зберігся зміст

Станція 3. Стратегія

Завдання 5. «Пріоритети»

Умова

Команда має розподілити 100 умовних одиниць між:

- 1) маркетинг
- 2) персонал
- 3) технології
- 4) навчання

Завдання

обґрунтувати розподіл

Оцінювання

- 1) стратегічність
- 2) логіка

Завдання 6. «Обмежений час»

Умова

Є 4 задачі:

A – 5 балів (10 хв)

B – 4 бали (7 хв)

C – 3 бали (5 хв)

D – 2 бали (3 хв)

Час: 10 хв

Завдання

обрати оптимальну стратегію

Очікувана логіка

комбінувати задачі для максимуму балів

Станція 4. Креатив

Завдання 7. «Придумай рішення»

Ситуація

Компанія втратила клієнтів

Завдання

запропонувати 3 рішення

Оцінювання

- 1) креативність
- 2) реалістичність

Завдання 8. «1 хвилина – ідея»

Умова

Придумати: новий продукт / сервіс

Формат

1 хв підготовка

1 хв презентація

Фінальний блок

Підрахунок балів

кожна станція – до 10 балів

максимум: 40 балів

Підсумкове обговорення

Питання

- 1) що було найскладнішим
- 2) як команда приймала рішення
- 3) хто був лідером
- 4) чи змінювались ролі

Семінарське заняття 12

Тема 9. Лідери нового покоління

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформулювати розуміння сучасних моделей лідерства
- 2) проаналізувати трансформацію ролі лідера

3) розвинути навички адаптивного (digital) лідерства

Очікувані результати

Студенти:

- 1) розрізняють традиційні та сучасні моделі лідерства
- 2) визначають характеристики лідера нового покоління
- 3) аналізують вплив цифрового середовища

Структура тренінгу

1. Ice-breaker – 10 хв

«Лідер 2025»

Студенти відповідають:

- 1) хто є сучасним лідером
- 2) які риси його відрізняють

2. Міні-блок – 10 хв

Ключові тренди:

- 1) digital-лідерство
- 2) гнучкість
- 3) емоційний інтелект
- 4) ціннісне лідерство

3. Вправа 1 – 25 хв

«Старий vs новий лідер»

Завдання

Порівняти:

Критерій	Традиційний	Новий
Стиль		
Комунікація		
Влада		

Презентація результатів

4. Ключова вправа – 35 хв

Кейс: «Digital-Лідер»

Ситуація

Команда працює:

- 1) дистанційно
- 2) у різних містах
- 3) через онлайн-інструменти

Проблеми:

- 1) низька залученість
- 2) слабка комунікація
- 3) відсутність контролю

Завдання

1. Визначити проблеми
2. Запропонувати:
3. стиль лідерства
4. інструменти управління
5. Побудувати модель взаємодії

5. Вправа 3 – 20 хв

«Покоління і лідерство»

Завдання

Проаналізувати:

Gen Z

Millennials

Як з ними працювати

6. Вправа 4 – 15 хв

«Лідер майбутнього»

Завдання

Створити профіль: лідера через 10 років

7. Рефлексія – 5–10 хв

Форми контролю

- 1) участь у вправах
- 2) аргументація позиції
- 3) якість аналізу кейсу

Матеріали та інструменти

- 1) фліпчарт / дошка
- 2) маркери
- 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест)

Методи навчання та форми поточного контролю

- 1) тренінгові вправи – 2 бали;
- 2) кейс-метод – 1 бал;
- 3) дискусія – 1 бал;
- 4) самодіагностика – 1 бал.

Семінарське заняття 13 (тренінг)

Тема 10. Роль лідера у формуванні культури організації

Тривалість: 2 академічні години

Мета тренінгу

- 1) сформулювати розуміння організаційної культури
- 2) показати роль лідера у її формуванні
- 3) навчити впливати на цінності та поведінку команди

Очікувані результати

Студенти:

- 1) визначають типи організаційної культури
- 2) аналізують вплив лідера на культуру
- 3) формують модель бажаної культури

Структура тренінгу

1. Ice-breaker – 10 хв

«Компанія мрії»

Студенти описують: якою має бути організація

Фіксуємо:

- 1) цінності
- 2) атмосферу

2. Міні-блок – 10 хв

Ключові елементи:

- 1) цінності
- 2) норми
- 3) поведінка
- 4) символи

Теза: культуру формує лідер через поведінку

3. Вправа 1 – 25 хв

«Тип культури»

Завдання

Проаналізувати компанію (або кейс):

Тип	Характеристика
Ієрархічна	контроль
Кланова	команда
Адхократія	інновації
Ринкова	результат

Визначити тип

4. Ключова симуляція – 35 хв

«Формування культури»

Сценарій

Компанія має проблему:

- 1) низька мотивація
- 2) конфлікти
- 3) відсутність цінностей

Завдання

Команди: визначають проблеми

Формують:

- 1) цінності
- 2) правила
- 3) стиль лідерства

Презентують модель культури

5. Вправа 3 – 20 хв

«Антикультура»

Завдання

описати: токсичну культуру і перетворити її на ефективну

6. Вправа 4 – 15 хв

«Лідер як носій культури»

Завдання

які дії лідера формують культуру

7. Рефлексія – 5–10 хв

Підсумкове завдання

Інтеграційне завдання

Студент має розробити:

«Модель лідерства та командної взаємодії в організації»

Структура

1. Тип лідерства
2. Командні ролі
3. Комунікація
4. Культура
5. Інструменти управління

	<p>Форми контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) участь у вправах 2) аргументація позиції 3) якість аналізу кейсу <p>Матеріали та інструменти</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) фліпчарт / дошка 2) маркери 3) роздаткові матеріали (таблиці, тест) <p>Методи навчання та форми поточного контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) тренінгові вправи – 2 бали; 2) кейс-метод – 1 бал; 3) дискусія – 1 бал; 4) самодіагностика – 1 бал.
<p>Самостійна робота студентів</p>	<p>Самостійна робота студентів є важливою складовою опанування навчальної дисципліни «Лідерство та командна робота». Її виконання спрямоване на поглиблення знань щодо теоретичних засад лідерства, формування навичок ефективної комунікації, розвитку командної взаємодії, а також здатності застосовувати сучасні підходи до управління командами в умовах динамічного середовища.</p> <p>Самостійна робота передбачає опрацювання навчальної та наукової літератури, аналіз сучасних моделей лідерства, дослідження практики функціонування команд у різних організаціях, виконання аналітичних і творчих завдань, а також підготовку презентацій і коротких дослідницьких матеріалів.</p> <p>Особлива увага приділяється розвитку таких компетентностей, як критичне мислення, емоційний інтелект, здатність до командної роботи, комунікації та прийняття управлінських рішень.</p> <p>Форми самостійної роботи</p> <p>Студенти можуть виконувати завдання у таких формах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) аналітичний реферат (розкриття теоретичних аспектів лідерства, командної взаємодії, сучасних моделей управління) 2) коротке дослідження (аналіз стилів лідерства, командної динаміки, поведінкових моделей) 3) презентація (візуалізація результатів дослідження, представлення моделей лідерства або команд) 4) аналіз лідерської діяльності або командної взаємодії (на прикладі реального підприємства, організації або кейсу) 5) підготовка аналітичної доповіді (з обґрунтуванням управлінських рішень у сфері лідерства та командної роботи) <p>Орієнтовна тематика самостійної роботи студентів</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Еволюція теорій лідерства у сучасному менеджменті 2. Лідерство як соціальний феномен: сутність та підходи 3. Порівняльна характеристика лідера і менеджера 4. Модель РАЕІ І. Адізеса та її застосування в управлінні командами 5. Комплементарність управлінських ролей у команді 6. Стили лідерства та їх вплив на ефективність діяльності організації 7. Ситуаційне лідерство в умовах невизначеності 8. Емоційний інтелект лідера як фактор ефективної взаємодії 9. Особистий імідж лідера: структура та механізми формування 10. Особистий бренд лідера в умовах цифрового середовища

11. Комунікативні компетентності сучасного лідера
12. Публічний виступ як інструмент лідерського впливу
13. Невербальна комунікація у діяльності лідера
14. Гендерні аспекти лідерства та управлінської взаємодії
15. Конфлікти в команді: причини, типи та методи управління
16. Командні ролі та їх вплив на результативність діяльності
17. Формування ефективної команди в організації
18. Тимбілдинг як інструмент розвитку команди
19. Методи підвищення командної згуртованості
20. Лідерство у кризових умовах
21. Управління командою в умовах дистанційної роботи
22. Digital-лідерство: особливості та виклики
23. Лідерство поколінь: особливості управління Gen Z та Millennials
24. Мотивація команди в сучасних організаціях
25. Роль лідера у формуванні організаційної культури
26. Типи організаційної культури та їх вплив на діяльність команди
27. Етичне лідерство та соціальна відповідальність
28. Креативне лідерство та інноваційна діяльність
29. Лідерство у міжкультурному середовищі
30. Трансформація лідерства в умовах цифрової економіки

Методичні рекомендації до виконання

- 1) обсяг письмових робіт: 5–10 сторінок (залежно від виду завдання)
- 2) обов'язкове використання наукових джерел
- 3) аргументованість висновків і власна позиція студента
- 4) використання прикладів із практики
- 5) дотримання академічної доброчесності

Критерії оцінювання самостійної роботи

- 1) повнота розкриття теми
- 2) логічність та обґрунтованість викладення
- 3) рівень аналітичності
- 4) практична спрямованість
- 5) якість оформлення

Індивідуальні завдання

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та командна робота» студенти виконують два індивідуальні завдання за власним вибором із запропонованого переліку.

Метою виконання індивідуальних завдань є поглиблення теоретичних знань у сфері лідерства, розвитку командної взаємодії, формування навичок ефективної комунікації, аналізу управлінських ситуацій та прийняття рішень у діяльності сучасних організацій.

Максимальна кількість балів за виконання одного індивідуального завдання становить 10 балів.

Варіант 1

Аналіз лідерства та командної взаємодії в організації

(максимум 10 балів)

Зміст завдання

Студенту пропонується здійснити комплексний аналіз лідерства та командної взаємодії на прикладі реального підприємства, організації або відомої компанії.

Основні етапи виконання

1. Загальна характеристика організації (сфера діяльності, структура, особливості функціонування)
2. Аналіз стилю лідерства
 - визначення типу лідерства
 - оцінка ефективності
3. Дослідження командної взаємодії
 - розподіл ролей у команді
 - рівень комунікації
 - наявність конфліктів
4. Аналіз організаційної культури
 - цінності
 - поведінкові норми
 - вплив лідера
5. Виявлення проблем та обмежень
6. Розроблення рекомендацій
 - покращення лідерства
 - підвищення ефективності команди

Форма подання

- 1) письмова робота (5–10 стор.)
- 2) презентація (за бажанням)

Варіант 2

Розроблення моделі лідерства та команди

(максимум 10 балів)

Зміст завдання

Студенту пропонується розробити власну модель ефективного лідерства та командної взаємодії для умов сучасної організації.

Основні етапи виконання

1. Обґрунтування типу організації (стартап, корпорація, креативна команда тощо)
2. Визначення стилю лідерства
 - авторитарний / демократичний / ситуаційний / інший
 - обґрунтування вибору
3. Формування структури команди
 - ролі (РАЕІ / інші моделі)
 - функції учасників
4. Розроблення моделі комунікації
 - канали
 - інструменти
 - правила взаємодії
5. Формування організаційної культури
 - цінності
 - принципи
 - поведінкові норми
6. Інструменти управління командою
 - мотивація
 - контроль
 - розвиток

Форма подання

аналітична робота (5–10 стор.) або презентація (10–15 слайдів)

	<p>Критерії оцінювання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) повнота розкриття завдання 2) логічність та структурованість 3) рівень аналітичності 4) обґрунтованість висновків 5) практична спрямованість 6) якість оформлення <p style="text-align: center;">Варіант 3. Участь у наукових заходах</p> <p>(максимум 10 балів)</p> <p>Студент може взяти участь у наукових конференціях, науково-практичних семінарах або круглих столах, присвячених проблемам лідерства і командної роботи.</p> <p>Завдання передбачає:</p> <p>Вибір теми наукового дослідження, пов'язаної з проблематикою лідерства і командної роботи.</p> <p>Підготовку тез доповіді.</p> <p>Участь у науковій конференції або іншому науковому заході.</p> <p>Публікацію тез у збірнику матеріалів конференції.</p> <p>Тема наукової доповіді попередньо погоджується з науково-педагогічним працівником.</p> <p>Результат виконання завдання</p> <ul style="list-style-type: none"> – підготовлені тези доповіді; – підтвердження участі у науковому заході (сертифікат або програма конференції).
--	---

Політика та контроль

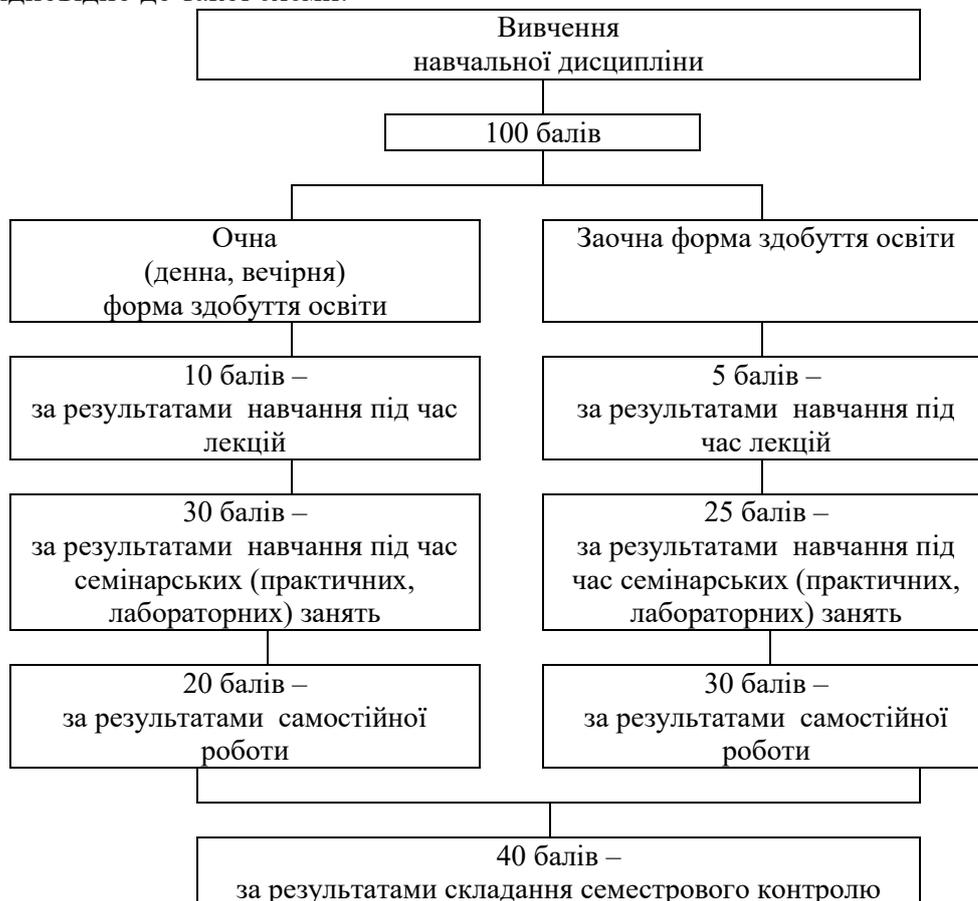
<p>Політика щодо дефлайнів та здобуття балів за пропущені заняття</p>	<p>Перескладання лекцій та семінарських занять відбувається у порядку, визначеному Положенням про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (https://surl.li/liuxqd) (у новій редакції).</p> <p>Перескладання лекції: виконання завдання за темою пропущеної лекції.</p> <p>Перескладання семінарських занять: усне опитування по питаннях семінару.</p>
<p>Підсумковий контроль</p>	<p style="text-align: center;">Питання для підсумкового контролю</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність лідерства як соціального феномену 2. Основні підходи до розуміння лідерства 3. Відмінності між лідером і менеджером 4. Джерела впливу лідера в організації 5. Теорії лідерства та їх еволюція 6. Поведінкові та ситуаційні підходи до лідерства 7. Характеристика ефективного лідера 8. Роль цінностей у формуванні лідерства 9. Модель РАЕІ І. Адізеса: сутність і складові 10. Характеристика ролі Producer (P) 11. Характеристика ролі Administrator (A) 12. Характеристика ролі Entrepreneur (E)

	<ol style="list-style-type: none"> 13. Характеристика ролі Integrator (I) 14. Комплементарність ролей у команді 15. Недоліки домінування однієї управлінської ролі 16. Особистий імідж лідера: сутність і структура 17. Вплив іміджу на ефективність лідерства 18. Формування особистого бренду лідера 19. Архетипи лідерства та їх характеристика 20. Комунікативні навички лідера 21. Основи ефективної ділової комунікації 22. Структура публічного виступу 23. Техніки переконання в комунікації 24. Невербальні компоненти спілкування 25. Значення мови тіла у лідерстві 26. Гендерні особливості комунікації 27. Вплив стереотипів на управлінську взаємодію 28. Стили лідерства та їх класифікація 29. Авторитарний стиль управління 30. Демократичний стиль управління 31. Ліберальний стиль управління 32. Ситуаційне лідерство 33. Вплив стилю лідерства на команду 34. Фактори ефективності команди 35. Поняття командної взаємодії 36. Ролі в команді та їх характеристика 37. Командна динаміка та її етапи 38. Причини конфліктів у команді 39. Методи управління конфліктами 40. Поняття комплементарної команди 41. Принципи формування ефективної команди 42. Тимбілдинг як інструмент розвитку команди 43. Методи командоутворення 44. Довіра як основа командної взаємодії 45. Прийняття рішень у команді 46. Лідерство у кризових умовах 47. Управління командою в умовах невизначеності 48. Digital-лідерство та його особливості 49. Лідерство у дистанційних командах 50. Особливості управління поколінням Gen Z 51. Особливості управління поколінням Millennials 52. Мотивація персоналу в сучасних організаціях 53. Роль емоційного інтелекту у лідерстві 54. Організаційна культура: сутність і елементи 55. Типи організаційної культури 56. Вплив лідера на формування культури 57. Цінності як основа організаційної культури 58. Етичне лідерство 59. Соціальна відповідальність лідера 60. Трансформація лідерства в умовах цифрової економіки
<p>Критерії оцінювання</p>	<p>1. Положення про організацію освітнього процесу у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджене рішенням вченої ради від 29.08.2025 р., протокол №1, введене в дію</p>

наказом від 29.08.2025 р. № 523/25 (<https://surl.li/liuxqd>) (у новій редакції).

2. Положення про систему рейтингового оцінювання результатів освітньої діяльності здобувачів вищої освіти у Хмельницькому університеті управління та права наказом від 19.02.2019 р. №74/19 (http://www.univer.km.ua/page/Polozhennya_ratings.pdf)

Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



Обсяг балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **лекцій** з навчальної дисципліни, визначається у пропорційному співвідношенні до кількості відвіданих лекцій. Загальна кількість балів визначається за формулою:

$$\sum_{л} = \Phi_{л} / \Pi_{л} \times \text{Мах}, \text{ де:}$$

$\sum_{л}$ – загальна кількість балів;

$\Phi_{л}$ – кількість фактично відвіданих лекцій;

$\Pi_{л}$ – планова кількість лекцій, визначена робочою програмою;

Мах – максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за роботу на лекціях.

Кількість балів, здобутих здобувачем вищої освіти під час **семінарських** (практичних, лабораторних) занять з навчальної дисципліни, визначається за формулою:

$$\sum_{с} = (B_1 + B_2 + \dots + B_n) / n \times K, \text{ де:}$$

$\sum_{с}$ – загальна кількість балів;

B – кількість балів, отриманих на одному занятті;

n – кількість семінарських (практичних, лабораторних) занять, визначених робочою програмою;

К – коефіцієнт, який, як правило, дорівнює 7 (для денної форми здобуття освіти) або 6 (для заочної форми здобуття освіти).

Коефіцієнт К може бути іншим з урахуванням специфіки навчальної дисципліни.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття здобувачеві вищої освіти до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права.

Обсяг балів за самостійну роботу розподіляється пропорційно за виконання 8 письмових робіт (1 письмова робота по кожній темі). Залежно від їх обсягу та складності, студент може одержати не більше 4 балів. Загалом за виконання самостійної роботи студент денної форми навчання може одержати максимально 20 балів.

Перерозподіл балів, в межах максимально можливої кількості їх одержання за виконану самостійну роботу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Розподіл балів для самостійної роботи

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер теми										Усього балів
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1.	Максимальна кількість балів за одну письмову роботу з відповідної теми	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Усього балів											20

За семестровий контроль, що проводиться у формі екзамену студент може максимально одержати 40 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.6 підпункту 4.5.1 Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права (затвердженого 29 серпня 2025 року, протокол № 1).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в усній та письмовій формі відповідно на питання, практичного завдання і тестові завдання екзаменаційного білета, наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Розподіл балів для семестрового контролю

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань екзаменаційного білета / кількість балів			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання	10			
2.	Максимальна кількість балів за відповідь на тестові завдання		20,0	-	20,0
3.	Максимальна кількість балів за виконання практичного завдання		-	10,0	10,0
	Усього балів	10,0	20,0	10,0	40,0

Підсумовування балів за результатами вивчення навчальної дисципліни здійснюється після проведення семестрового контролю (складання семестрового екзамену).

	Семестрова оцінка обчислюється шляхом додавання набраних здобувачем вищої освіти балів з поточного та семестрового контролю.
Можливість визнання результатів неформальної освіти	Здобувачу вищої освіти визнаються результати неформальної освіти за тематикою, пов'язаною з навчальною дисципліною, у порядку, визначеному Положенням про порядок визнання результатів навчання у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (https://surl.li/fxneax) (за умов наявності сертифікату). Кількість зарахованих балів залежить від тематики онлайн курсу. Здобувачу вищої освіти можуть визнаватись результати участі у: конкурсі, науково-практичній конференції, тренінгу, турнірі, брейн-рингу тощо. Кількість зарахованих балів залежить від тривалості та тематики заходу.
Політика академічної доброчесності	Розділ «Академічна доброчесність» на сайті Університету http://univer.km.ua/page.php?pid=188
Політика врегулювання конфліктів	Етичний кодекс Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, затверджений рішенням вченої ради університету 27 травня 2020 року, протокол № 9, введений в дію наказом від 27.05.2020 р. № 201/20 (http://univer.km.ua/doc/Etichniy_kodeks.pdf)
Зворотній зв'язок	1. Під час аудиторних занять, консультацій. 2. За допомогою анкетування після завершення вивчення навчальної дисципліни, регулярних анкетувань студентів, що проводяться в університеті.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

РОЗРОБНИК

професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, доктор економічних наук, професор

Світлана КОВАЛЬЧУК

ГАРАНТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, кандидат економічних наук, доцент

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій 26 серпня 2025 року, протокол № 1