

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу і  
адміністрування  
Протокол № 11 від 13.01.2025 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Перший проректор



Василь ОТЕНКО

**ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ**  
**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань	<b>07 Управління та адміністрування</b>
Спеціальність	<b>073 Менеджмент</b>
Освітній рівень	<b>перший (бакалаврський)</b>
Освітня програма	<b>Менеджмент креативних індустрій</b>

Статус дисципліни	<b>обов'язкова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>


Розробник:

д.філ з менеджменту,  
доцент

підписано КЕП

Катерина БАРКОВА

Завідувач кафедри  
менеджменту, бізнесу і  
адміністрування



Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми



Каріна НЕМАШКАЛО

**Харків**  
**2025**

## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та командоутворення» складена відповідно до освітньої програми підготовки бакалаврів і належить до циклу обов'язкових дисциплін. У сучасному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами та необхідністю гнучкості, ефективне лідерство та здатність формувати результативні команди стають ключовими факторами успішного функціонування організацій.

Актуальність дисципліни зумовлена зростаючою потребою у фахівцях, які володіють навичками керування людьми, забезпечення командної взаємодії, мотивації персоналу та створення умов для продуктивної співпраці. Лідерство в сучасних організаціях виходить за межі формальної влади і включає здатність надихати, делегувати, координувати, вирішувати конфлікти й підтримувати психологічно безпечне середовище, сприятливе для розвитку творчості та інновацій.

Особливого значення набувають компетентності, пов'язані з розумінням динаміки групових процесів, ролей у командах, механізмів формування довіри, а також здатність оцінювати ефективність командної роботи. Сучасні керівники мають уміти працювати з різними командами — кросфункціональними, проектними, дистанційними — та застосовувати відповідні моделі управління й лідерські стилі.

**Метою викладання дисципліни** є формування у здобувачів вищої освіти системи знань і практичних навичок з лідерства та командоутворення, розвиток здатності організовувати командну роботу, управляти груповою динамікою та ефективно реалізовувати лідерські функції у професійній діяльності.

Завданнями навчальної дисципліни є:

ознайомлення з сутністю, видами та моделями лідерства у сучасних організаціях;

вивчення теоретичних основ командоутворення та особливостей роботи команд різних типів;

формування навичок застосування лідерських стилів залежно від ситуації та цілей діяльності;

розвиток умінь організації командної взаємодії, мотивації та делегування повноважень;

опанування методів управління груповими процесами, конфліктами та механізмами прийняття рішень у команді;

набуття здатності оцінювати ефективність команди та розробляти заходи для її підвищення.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес лідерської взаємодії та формування команд у професійній діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції лідерства,

моделі командоутворення, стилі управління, методи організації командної роботи та поведінкові особливості учасників командних процесів.

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

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК3, ЗК6
PH4	ЗК3, ЗК5
PH5	ЗК3, ЗК4, ЗК5, СК4
PH7	СК 12
PH8	ЗК3, ЗК5, ЗК11, ЗК13, СК7
PH9	ЗК4, СК11, СК13
PH10	ЗК4, СК5, СК10
PH11	ЗК3, ЗК4, ЗК5, СК2
PH13	СК9
PH14	ЗК13, ЗК15, СК13
PH15	ЗК2, ЗК15, СК6
PH16	ЗК3, ЗК5, СК7
PH18	СК8
PH19	ЗК3, ЗК4, СК2
PH21	ЗК13, СК7, СК9

де, ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації

ЗК13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію

функцій менеджменту.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН7. Виявляти навички організаційного проектування.

РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

РН13. Спілкуватись в усній і письмовій формі державною та іноземною мовами.

РН.14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН18. Оцінювати можливості використання технологій для оптимізації ефективності бізнесу.

РН19. Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту

РН21. Демонструвати здатність здійснювати управління креативними проєктами на всіх етапах їх життєвого циклу шляхом застосування методів

генерації та оцінювання ідей, планування, реалізації й контролю проєктних рішень, з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків та умов невизначеності у сфері креативних індустрій.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. Лідерство та етичні засади ділових стосунків**

#### **Тема 1. Вступ до теорії і практики формування лідера.**

Сутність поняття «лідер» у сучасному менеджменті. Лідерство як соціальний феномен і управлінська функція.

Роль лідера в організації та вплив лідерських якостей на результативність команди.

Фактори, що визначають становлення лідера: природні задатки, компетентності, середовище, досвід.

Підходи до розвитку лідерства в умовах сучасного ринку праці, цифрових трансформацій і високої конкуренції.

#### **Тема 2. Структура лідерства та теорії його походження.**

Еволюція лідерських концепцій: теорії рис, поведінкові теорії, ситуаційні та контингентні підходи.

Моделі сучасного лідерства: трансформаційне, транзакційне, сервант-лідерство, емоційний інтелект лідера, адаптивне та інклюзивне лідерство.

Структура лідерства: вплив, авторитет, цінності, відповідальність.

Етичні засади лідерства: чесність, справедливість, довіра, повага до різноманітності.

Лідерство як інструмент створення здорового організаційного середовища.

#### **Тема 3. Стилi лідерства.**

Класифікація стилів лідерства: автократичний, демократичний, ліберальний; ситуаційне лідерство (Герсі-Бланшард), модель Фідлера.

Особливості застосування різних стилів залежно від завдань, рівня зрілості команди та організаційного контексту.

Переваги та обмеження кожного стилю.

Вплив стилю керівництва на мотивацію персоналу, командну динаміку і результати діяльності.

Формування індивідуального лідерського стилю та його адаптація в умовах змін.

### **Змістовий модуль 2. Корпоративна культура та командоутворення**

#### **Тема 4. Архітектура корпоративної культури.**

Поняття корпоративної культури та її значення для розвитку організації.

Рівні корпоративної культури (Едгар Шайн): артефакти, цінності, базові припущення.

Формування культурного коду організації: місія, візія, цінності, норми поведінки.

Типи корпоративної культури та їх вплив на продуктивність команди (модель Кемерона і Квіна).

Культура довіри, відкритості та інновацій: механізми формування та підтримки.

Роль лідера у трансляції та зміцненні корпоративної культури.

### **Тема 5. Динаміка команд і ролі.**

Поняття «команда» та її відмінність від робочої групи.

Етапи розвитку команди (модель Такмена: формування, конфлікт, нормування, продуктивність, трансформація).

Ролі в команді за Белбіном: їх функціональне значення та вплив на результативність.

Закон взаємодоповнюваності ролей та формування збалансованої команди.

Групова динаміка: взаємодія, довіра, комунікація, субкультури в командах.

Психологічні чинники командної ефективності: мотивація, емоційний інтелект, психологічна безпека.

### **Тема 6. Інструменти формування та зміни культури.**

Методи діагностики корпоративної культури: опитування, інтерв'ю, культуральні аудити.

Інструменти розвитку корпоративної культури: корпоративні ритуали, символи, кодекси поведінки, комунікаційні платформи.

Підходи до зміни культури: трансформаційні проекти, розвиток лідерства, фасилітація, командний коучинг.

Стратегії управління опором змінам.

Впровадження культури високої ефективності, інноваційності та відповідальності.

Роль лідера як агента змін у розвитку та трансформації корпоративної культури.

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

Таблиця 2

### **Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

<b>Назва теми та / або завдання</b>	<b>Зміст</b>
Тема 2. Завдання 1.	Презентація обраної теми
Тема 3. Завдання 2.	Обговорення завдання за темою
Тема 3. Завдання 3.	Обговорення завдання за темою
Тема 5. Завдання 4.	Презентація обраної теми
Тема 5. Завдання 5.	Обговорення завдання за темою

Тема 6. Завдання 6.	Обговорення завдання за темою
Тема 6. Завдання 7.	Презентація обраної теми
Тема 6. Завдання 8.	Презентація індивідуального завдання.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та/або завдання	Зміст
Теми 1-6	Пошук, відбір та огляд літератури на задану тему
Теми 1-6	Підготовка до експрес-тесту
Теми 1-6	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Теми 1-6	Виконання презентації
Теми 1-6	Підготовка до захисту ІНДЗ

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

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

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

Лекції-дискусії (теми 1 – 6), робота в малих групах (теми 2 – 6), презентації (теми 2 – 6), візуалізації (теми 1 – 6), різноманітні індивідуальні (теми 2 – 6) та групові (теми 2, 5, 6) роботи.

Під час лекцій та практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, проблемного викладання, частково-пошуковий, дослідницький.

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує 100-бальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

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

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

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі диференційованого заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

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

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (30 балів), письмова контрольна робота (30 балів), презентація (30 балів), експрес контрольна робота (10 балів).

Семестровий контроль: Залік

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в технологічній карті з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice* : textbook / P. G. Northouse. — 9th ed. — Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. — 600 p. — Режим доступу: <https://us.sagepub.com> (серія Leadership: Theory and Practice). [Sage College Publishing](https://us.sagepub.com)

2. Лідерство : навч.-метод. посіб. для студ. економ. спец. закл. вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Г. М. Чирва. – Умань, 2022. – 200 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.

### Додаткова

4. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої. — Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. — 296 с. — Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>

5. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — 380 с. — Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9036>.

6. Баркова К. О. Командотворення як складова формування успішного корпоративного середовища / К. О. Баркова // Український журнал прикладної економіки та техніки. — 2023. — Т. 8, № 4. — С. 194–199. — DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-31. — Режим доступу:

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31024>

7. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Поленкова М. В. Психологія лідера та командоутворення / В. О. Савчук, Т. О. Дунаєвська, М. В. Поленкова // Гуманітарний форум. — 2025. — Т. 3, № 2. — С. 67–76. — DOI: 10.60022/3(2)-9-GF. — Режим доступу: <https://humanitarian.com.ua/index.php/human/article/view/37>
8. Boryshkevych I. I., Romaniuk T. V., Melnyk O. A. Development of leadership and team building in the activities of educational institutions / I. I. Boryshkevych, T. V. Romaniuk, O. A. Melnyk // *Modern Economics*. — 2022. — No. 35. — P. 34–42. — DOI: 10.31521/modecon.v35(2022)-06. — Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua>
9. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації / Н. Буняк // *Економіка та суспільство*. — 2024. — № 64. — Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327>
10. Семенча І. Є. Місце лідерства, командоутворення та корпоративної етики як критеріїв у формуванні бізнес-команд: рішення HR при організації рекрутингу як підприємницького процесу / І. Є. Семенча, Т. С. Яровенко, Н. В. Куряча, Л. Ю. Гордєєва-Герасимова // *Бізнес Інформ*. — 2024. — № 7. — С. 342–347. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-342-34>
11. Заушнікова М. Ю. Психологічні чинники ефективного командоутворення / М. Ю. Заушнікова, Т. А. Ткачук, А. А. Коваль // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. — 2025. — Т. 36 (75), № 1. — С. 41–45. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2025.1/08>
12. Antes A. L., Mart K. C. та ін. Leadership, management, and team practices in research laboratories: a multi-level, mixed-method study / A. L. Antes, K. C. Mart, та ін. // *PLOS ONE*. — 2023. — Article e0288954. — DOI: 10.1371/journal.pone.0288954. — Режим доступу: <https://journals.plos.org/plosone>
13. van Knippenberg D., Pearce C. L., van Ginkel W. P. Shared leadership – vertical leadership dynamics in teams / D. van Knippenberg, C. L. Pearce, W. P. van Ginkel // *Organizational Psychology Review*. — 2025. — Vol. 15, No. 1. — P. 44–67. — DOI: 10.1177/20413866241292341. — Режим доступу: <https://doi.org/10.1177/20413866241292341>.
14. Prokofieva K. Role of leadership potential in ensuring effective project management in conditions of structural change / K. Prokofieva // *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. — 2026. — 1(19). — P. 168–177. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38724>

### **Інформаційні ресурси**

15. Center for Creative Leadership (CCL). Leadership Development Solutions & Tools. — Режим доступу: <https://www.ccl.org>

16. Harvard Business Review. Leadership and managing people. — Режим доступу: <https://hbr.org/topic/subject/leadership-and-managing-people>