

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

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 14 від 10.04.2025 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи
Коріна ДЕМАШКАЛО



ЛІДЕРСТВО В МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	всі
Спеціальність	всі
Освітній рівень	третій (освітньо-науковий)
Освітня програма	всі

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробники:
д.е.н., професор



Олена ДРУГОВА

Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування



Тетяна ЛЕПЕЙКО

ВСТУП

З позиції системного підходу лідерство розглядається як інтегральна функція управлінської системи організації, яка забезпечує орієнтацію колективу на досягнення цілей, мобілізацію ресурсів, адаптацію до зовнішніх змін і підтримку внутрішньої стабільності. У динамічному, турбулентному середовищі лідерство виступає ключовим механізмом, що дозволяє організації не лише реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати нові траєкторії розвитку.

Організація, що функціонує в умовах постійних змін, потребує не просто управління, а лідерського впливу, який дозволяє ефективно координувати дії, трансформувати стратегії, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень залученості персоналу. Таким чином, лідерство є системоутворювальним елементом, який пов'язує між собою стратегічні орієнтири, організаційні процеси та людський капітал.

Адаптивне лідерство, зокрема, передбачає здатність лідера оперативно змінювати управлінські підходи, стилі впливу та моделі взаємодії залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це робить лідерство динамічною змінною, що безпосередньо впливає на результативність функціонування організації як відкритої системи.

Отже, вивчення лідерства у контексті змін є ключем до розуміння здатності організації до трансформації, стійкості та інноваційності. Роль лідера в сучасній економіці трансформується від виконавця управлінських функцій до агента змін, фасилітатора командної взаємодії та стратегічного візонера. У цьому сенсі, сучасна парадигма лідерства виходить за межі традиційних ієрархічних моделей, формуючи нову логіку управління в епоху невизначеності та цифрової революції.

Мета навчальної дисципліни «Лідерство у мінливому середовищі» – формування у здобувачів вищої освіти системне уявлення про сучасні підходи до лідерства в умовах постійних змін, високої турбулентності, невизначеності та цифрової трансформації, а також розвинути компетентності щодо адаптивного, стратегічного та інноваційного лідерства в організаційних системах.

Завданнями навчальної дисципліни є:

- Розкрити еволюцію лідерських концепцій та їх трансформацію в умовах глобальних змін.
- Ознайомити з класифікацією лідерських стилів та їх впливом на ефективність управління в умовах невизначеності.
- Навчити оцінювати лідерський потенціал в організації та формувати адаптивні лідерські стратегії.
- Сформувати практичні навички командного, етичного, цифрового та кризового лідерства.
- Розвинути вміння приймати управлінські рішення в умовах стресу, ризику та трансформацій.
- Ознайомити з інструментами самоменеджменту, емоційного інтелекту, фасилітації та наставництва.

Об'єктом навчальної дисципліни є процеси формування, прояву та реалізації лідерства в управлінських системах суб'єктів господарювання та соціально-економічних організацій в умовах змінного середовища.

Предметом навчальної дисципліни є лідерські моделі, стилі, підходи, механізми впливу та управлінські інструменти, що забезпечують ефективність керівництва та стійкість організації в умовах змін, криз, невизначеності та цифрових трансформацій.

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

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен володіти здобувач вищої освіти
Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи	Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності.
	Здатність використовувати новітні інформаційні технології та інструменти, прогресивні програмні продукти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці.
Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів	Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності
	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач
	Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження

	Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій
Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту; розуміти зміст сучасних теорій менеджменту та особливості їхньої еволюції під впливом змін зовнішнього середовища, передові досягнення та течії у галузі сучасного менеджменту, світовий досвід впровадження існуючих теорій менеджменту у практику сучасних підприємств.	Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження
	Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність
	Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи лідерства в умовах змін

Тема 1. Еволюція концепцій лідерства: класичні та сучасні підходи

Класичні теорії лідерства: теорія рис, поведінкові підходи, ситуаційні моделі. Трансформаційне та транзакційне лідерство. Теорія харизматичного та автентичного лідерства. Переходи до адаптивного та сервант-лідерства в контексті сучасних викликів. Взаємозв'язок лідерства та менеджменту.

Тема 2. Лідерські стилі та їхній вплив на ефективність управління

Класифікація стилів лідерства: автократичний, демократичний, ліберальний. Ситуаційна доцільність вибору стилю. Вплив стилю лідера на мотивацію персоналу, командну динаміку та результативність. Визначення індивідуального стилю лідерства. Інструменти самооцінювання лідера.

Тема 3. Лідерство та організаційна культура в контексті змін

Організаційна культура як середовище реалізації лідерства. Типи організаційної культури. Роль лідера в трансформації цінностей та норм поведінки. Взаємозалежність культурної зрілості та стилів лідерства. Лідерство як ключ до ефективного управління змінами.

Змістовий модуль 2. Практичні аспекти адаптивного лідерства

Тема 4. Лідерські стратегії в умовах невизначеності та криз

Принципи адаптивного лідерства. Роль лідера в умовах кризи: прийняття рішень, мобілізація ресурсів, підтримка персоналу. Стратегії лідерської поведінки в умовах змін, стресу та нестабільності. Кейси ефективного лідерства під час глобальних та локальних криз.

Тема 5. Командне лідерство та управління змінами

Формування та розвиток командної ефективності. Лідер як фасилітатор командних змін. Етапи проходження командою через зміни. Комунікація та довіра у команді в період трансформації. Інструменти командного лідерства у реалізації змін. Оцінка ефективності змін через командну взаємодію.

Тема 6. Лідерство в цифрову епоху: виклики та можливості

Цифровізація бізнес-середовища як новий контекст лідерства. Цифрові компетентності сучасного лідера. Управління гібридними та віртуальними командами. Лідерство в умовах цифрової трансформації: нові інструменти, методи і стилі. Етичні виклики цифрової доби. Визначення лідерських підходів у контексті штучного інтелекту та великих даних.

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

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Аналіз кейсів видатних лідерів (визначення ознак лідерства за різними теоріями). Ідентифікація стилю лідерства сучасного бізнес-лідера (підготовка презентації).
Тема 2. Завдання 2	Проведення тесту самооцінювання для визначення індивідуального стилю лідерства. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення лідерського стилю на прикладі конкретної організації.
Тема 3. Завдання 3	Груповий аналіз впливу лідерства на організаційну культуру (на прикладі відомої компанії) Діагностика організаційної культури компанії та визначення ролі лідера у трансформації цінностей.
Тема 4. Завдання 4	Обговорення кейсів кризового лідерства (глобальні та локальні кризи). Розробка сценаріїв адаптивної лідерської поведінки для компанії в умовах кризи.
Тема 5. Завдання 5	Тренінг із формування командної довіри та ефективної комунікації в умовах змін. Створення плану заходів лідера щодо управління змінами на рівні команди.
Тема 6. Завдання 6	Рольова гра: управління віртуальною командою в умовах цифровізації. Аналіз цифрових компетентностей сучасних керівників провідних технологічних компаній та розробка рекомендацій для розвитку цифрових навичок лідерів.

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

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 – 6	Пошук, підбір та аналіз кейсів видатних лідерів, підготовка презентації
Тема 1 – 6	Оформлення звіту з практичної роботи
Тема 3 – 5	Підготовка до письмових контрольних робіт
Тема 1-6	Підготовка презентації

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

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Використовуються наступні методи навчання і викладання дисципліни, що спрямовані на досягнення очікуваних результатів: лекції-дискусії (теми 1, 2, 4, 6), презентації (теми 1, 2, 3, 5, 6), компетентнісно-орієнтовані завдання (всі теми), метод кейсів (теми 1, 3, 4, 5), аналітичні завдання (теми 2, 3, 4, 6).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну 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 здобувачів вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною для дисциплін з формою семестрового контролю «залік» визначається сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

завдання за темами (4 завдань по 5 балів, 2 завдання по 10 балів), письмова контрольна робота (30 балів), захист індивідуального завдання (30 балів).

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

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

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

2. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с.

3. Стиль управління та лідерство у подоланні криз. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. Київ: Центр учб. л-ри, 2014. С. 321–412..

4. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. — Х. : Фактор, 2015. — 156 с. — (Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»).

Додаткова

5. Буник В. Свідоме лідерство: характеристика та етапи становлення. Академія гостинності. 2020. № 6. С. 60–65.
6. Другова О.С. Гендерна рівність у лідерстві. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4374> DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-10
7. Другова О.С., Мосумова А.К. Лідерство 21 століття: чому soft skills важливіші за технічні знання. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» № 3 '2024 Видавничий дім «Гельветика» 2024 С. 84-90 http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/14.pdf.
8. Кайдалова Л., Щокіна Н., Альохіна Н. Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання // Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal) PEDAGOGIKA. – № 7, 2016. – С.34 -37. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/9035/1/№7_3_34.pdf.
9. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. – Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. – 296 с. – URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>.
10. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – 100 с.
11. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – ІваноФранківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.
12. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Д. А. Волківська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. – 2014. – Вип. 115. – С. 45-47.
13. Serrat O. Leading Organizations of the Future. Springer Singapore. 2023, XIX, 201 p. - Access mode: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-99-8199-1>.

Інформаційні ресурси

14. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.
15. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.
16. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.management.com.ua/](http://www.management.com.ua/).
17. Coursera: Leadership Courses [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/browse/business/leadership-and-management>.
18. Повсякденне лідерство. https://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership
19. Leader in Me [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.leaderinme.org>

20. Learning Forward: Leadership Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://learningforward.org/leadership/>
21. Max Zosim. Leadership Theories [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/>
22. Solution Tree: Free Leadership Resources [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.solutiontree.com/free-resources/leadership>