

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖЕНО

Постанова вченої ради

19.06.2023

протокол № 08, п. 8

ВВЕДЕНО В ДІЮ

Наказ від 19.06.2023 № 82

**ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ /
LEADERSHIP AND EFFECTIVE COMMUNICATIONS**

РОБОЧА ПРОГРАМА

Ступінь вищої освіти	«магістр» /	«master»
Галузь знань	07 Управління та адміністрування /	«Management and Administration»
Спеціальність	073 «Менеджмент» /	«Management»
Освітня програма	«Менеджмент організацій»	«Management of Organisation»

Розробник: Корж Наталія, доктор економічних наук, професор

Гарант освітньої програми «Менеджмент організацій» - Наталія Корж;
доктор економічних, професор

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування від 04.05.2023 протокол № 08; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права від 13.06.2023 протокол № 06.

Рецензенти:

Наталя Махначова, кандидат економічних наук, доцент
Ігор Вальчишен, директор ПВНП «Вінницяпромстандарт»

Редактор: Фатєєва Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 05.07.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,16.
Обл.-вид. арк. 0,99. Тираж 2. Зам. № 400.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ:

Метою вивчення дисципліни «Лідерство та ефективні комунікації» є формування системи професійної компетентності щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності, що характеризується змінами в демографічній структурі та очікуваннях клієнтів, швидкою появою нових технологій і високим темпом змін.

Предметом навчальної дисципліни є закономірності успішності професійної діяльності та взаємодії людей в системі «керівник-стекголдери», які виходять з рис особистості, рівню лідерського інтелекту та здатності до розвитку лідерських характеристик.

Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та ефективні комунікації» для освітньої програми «Менеджмент організацій» є формування комплексу компетентностей:

- інтегральна компетентність:

здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

- загальні компетентності:

ЗК 2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

- спеціальні (фахові) компетентності:

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК 3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Програмні результати навчання здобувачів з навчальної дисципліни «Лідерство та ефективні комунікації» полягають:

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Міждисциплінарні зв'язки: програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки магістрів, є вихідною та дозволить інтегрувати в собі попередньо здобуті студентами знання з різних галузей економіки та управління, на основі чого магістри зможуть оволодіти теоретичними знаннями та одержати практичні навички щодо формування та розвитку лідерського інтелекту відповідно до вимог часу.

Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Рівні компетентності	За шкалою ДТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали достатню кількість балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно з Положенням Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти №12 від 07.02.2022).

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування знань згідно завдань встановленого зразка.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переводу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувач вищої освіти, який не погоджується з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів №32 від 07.02.2022).

Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість навчальних годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	Лекції	Практичні	СРС	
Тема 1. Сучасне бачення лідерства як умови успішної діяльності	12	2	2	8	Т, УО, Е
Тема 2. Чинники лідерства	12	2	2	8	УО, ВТ, РМГ,
Тема 3. Лідерська етика та влада	12	2	2	8	УО, Т, СВ
Тема 4. Фактори ефективності лідерства. Лідерський інтелект	12	2	2	8	УО, Т, ВТ, ДГ
Тема 5. Автентичне лідерство та розвиток відповідальності	12	2	2	8	РК, Т, СВ
Тема 6. Емоційний інтелект – стратегічний важіль лідерства	12	2	2	8	УО, РМГ
Тема 7. Групове лідерство та командотворення	12	2	2	8	Т, МШ, РК
Тема 8. Інноваційне та трансформаційне лідерство	14	2	2	10	Т, РК
Тема 9. Мистецтво ведення змін	14	2	2	10	УО, СВ
Тема 10. Комунікативний потенціал особистості лідера (комунікативне лідерство)	14	2	2	10	УО, Т, ДГ
Тема 11. Розвиток комунікативних компетенцій як основа ефективної комунікації лідера	14	2	2	10	УО, Т
Тема 12. Лідерство в умовах появи девіацій і конфліктів	12	2	2	8	УО, ДГ, Т
Тема 13. Стресостійкість лідера	14	2	2	10	УО, ДГ,
Тема 14. Стратегічне лідерство	14	2	2	10	УО, ВС, ДГ
Разом	180	28	28	124	
Підсумковий контроль – екзамен					

Умовні позначення:

УО – усне опитування
Т – тестування;
ІЗ – індивідуальне завдання
Е- ессе,
ВТ-відпрацювання технік,

РМГ-робота в малих групах
РК – розв'язування кейсу
МШ-мозковий штурм
СВ- ситуаційна вправа,
ДГ – ділова гра

II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сучасне бачення лідерства як умови успішної діяльності

Розвиток лідера – вимога сьогодення. Природа лідерства. Дихотомія менеджменту та лідерства. Фактори формування лідерства. Моделі функцій лідера в групі. Формальне і неформальне лідерство. Лідерство як трьох компонентне явище: лідерство як особистість; лідерство як команда; лідерство як процес.

Теорія лідерства Д. МакГрегора. Теорія Z (У. Оучи). Модель лідерства Р.Лайкерта. Теорія лідерства, розроблена в університеті штату Огайо. Дослідження Мічиганського університету. Теорія ситуаційного лідерства Блейка-Мутона. Теорія лідерства Херсі-Бланшара. Модель лідерства Фідлера. Модель лідерської поведінки Таннембаумана-Шмідта. Модель лідерства «шлях-мета» Хауза і Мітчелла. Модель лідерства на основі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго. Субститути і нейтралізатори лідерства.

Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство. Стилі лідерства. Контекст лідерства. Гендерні проблеми лідерства.

Тема 2. Чинники лідерства

Погляди дослідників на визначення базових якостей лідера у процесі розвитку цивілізації. Поняття та структура особистості. Структура особистості за Ф.Фрейдом. Індивідуально-психологічні риси особистості. Характерні риси лідера: фізичні характеристики, розумові здібності, особливості характеру, соціальні характеристики, характеристики, пов'язані з участю в процесі праці. Зміст та типи характеру. Темперамент, розвиток та контроль його задатків. Розвиток особистості як інструмент мотивування. «Блакитна фішка» в навичках лідера. Маніпулятивні системи (Е.Шостер). Карта розвитку лідерства.

Тема 3. Лідерська етика та влада

Етичні аспекти лідерства. Ціннісні риси лідерства. Вплив поведінки лідера на працівників. Гендерні аспекти етики. Сутність організаційної етики. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка.

Лідерство як система фреймів. Влада та вплив. Форми джерел влади та впливу по Френчу та Рейвену. Потреба у владі. Мотиви владного впливу. Організаційна влада. Стратегії впливу. Реакції на застосування влади. Філософія партисипативного управління. Фасилітативне управління. Харизматичне лідерство. Етичні прояви харизматичного лідерства. Розвиток харизми. Аналіз матриці стейкхолдерів.

Тема 4. Фактори ефективності лідерства. Лідерський інтелект

Лідерство як відкрита система та її елементи. Критерії особистісної ефективності лідера. Порівняльна характеристика харизми та авторитетності. Типологія управлінського лідерства за ступенем ефективності.

Лідерський інтелект: зміст та структура (раціональний, емоційний, культурний, духовний інтелекти). Моделі лідерського інтелекту (Вігглсворта, Джуді Ніл, Ховарда Гарднера). Когнітивна теорія особистості Дж. Келлі. Моделі мислення (пізнавальна, емоційна). Концепції стилів пізнання. Модель цілісного мозку Н. Геррманна. Індикатор типів Майерс-Бріггс. Теорія стилів пізнання і циклів навчання Д. Колба. Модель навчального циклу Д. Колба. Ментальна модель і розвиток мислення лідера. Процес та помилки сприйняття. Фактори, що впливають на розвиток мислення лідера. Концепція вертикального лідерства. Особистісні фактори, що сприяють розвитку ефективності лідера.

Стилі ефективного лідерства (І.К.Адізес): зміст функціонального (рольового лідерства); несумісність РАЕІ функцій в стилі лідерства; характеристика ефективних стилів лідерства; архетипи неефективного лідерства.

Тема 5. Автентичне лідерство та розвиток відповідальності

Структура автентичного лідерства: об'єктивний аналіз релевантної інформації до прийняття рішення; керівництво внутрішніми моральними стандартами для регуляції своєї поведінки; чесний і відкритий інформаційний та емоційний обмін відповідно до ситуації; демонстрація розуміння власних сильних і слабких сторін. Методики дослідження автентичного лідерства: шкала автентичного лідерства (LAS); опитувальник автентичного лідерства (ALQ); опитувальник автентичного лідерства (ALI); опитувальник автентичності (AI:3); шкала автентичного лідерства (Leader Authenticity Scale, (LAS) J.E. Henderson, W. Hoy, 1983).

Поняття, види та структура іміджу лідера. Самореалізація та робота над собою. Способи позиціонування лідерських якостей. Самодисципліна. Лідерство і емпатія. Лідерство і впевненість. Особисті якості та портфоліо лідера.

Тайм-менеджмент. Методи управління часовим ресурсом (система управління часом Б. Франкліна, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, система АБВ - аналізу, метод «Альпи»).

Критичне мислення, ментальні моделі та сходи висновків. Ментальні моделі та організаційне навчання. Співпраця як чинник навчання та інновацій. Механізми навчання та розвитку. Наставництво та менторство. Самооцінка та її ментальні пастки. Концепція межі сприйняття. Способи подолання бар'єрів самооцінювання. Значення процесу саморегулювання в протистоянні зовнішнім тискам і впливам.

Автентичне партнерство. Компоненти автентичного партнерства: розвиток особистісних ресурсів (впевненість у собі, оптимізм, емоційну стабільність), позитивні моральні перспективи (моральний потенціал, самоефективність, сміливість), самоусвідомленість (здатність зрозуміти свої таланти, сильні сторони, життєві цілі, основні цінності, переконання і бажання), саморегуляція, лідерська поведінка.

Тема 6. Емоційний інтелект – стратегічний важіль лідерства

Сутність емоційного інтелекту. Емоційна самосвідомість. Асертивність. Самоповага та увага до власних інтересів. Самоактуалізація. Незалежність. Вплив через самообізнаність та самоконтроль. Емпатія та соціальна відповідальність. Розв'язання проблем та гнучкість. Оцінка дійсності та стресостійкість. Контроль імпульсивності. Оптимізм. Відчуття щастя.

Стереотипи емоційного інтелекту. Роль емоційної інформації у професійній діяльності. Структура емоційного інтелекту: сприйняття емоцій; використання емоцій; розуміння емоцій та керування емоціями.

Навики емоційного потенціалу лідера: здатність ініціативно отримувати інформацію та слухати; здатність до невербальної комунікації; здатність стримувати власні емоції. Етапи емоційного розвитку лідера.

Тема 7. Групове лідерство та командоутворення

Поняття, ознаки та види груп. Причини виникнення груп, стадії розвитку групи. Характеристики групової роботи. Соціально-психологічні особливості групи. Характеристики групових ролей в залежності від ситуації; особливості поведінки особистості у групі. Види психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих. Типи конформізму. Види групових ефектів та ознаки їхнього прояву. Проблеми міжкомандної координації в груповій роботі.

Сутність поняття «команда» та її ознаки; відмінності команди від групи; складові процесу командоутворення. Типи і характеристики команд. Віртуальні команди. Глобальні команди. Управління командою. Складові кривої командної ефективності. Стадії розвитку команди. Етапи проведення тимбілдингу. – тренінгів. «Підводні камені» в роботі команд. Сутність поняття «різноманітність» та його значення. Глобальна різноманітність. Шляхи підтримання різноманітності. Стадії навчання культурної різноманітності.

Формування організаційного клімату та підтримка самодетермінації підлеглих, стимулюючи їх до особистісного зростання і розвитку автономності.

Тема 8. Інноваційне та трансформаційне лідерство

Інноваційне лідерство та лідерство інновацій. Інноваційний стиль лідерства. 3E ефективного інноваційного лідерства. 8S інновацій та інноваційна стратегія. Характеристики лідерства в інноваціях.

Зміст трансформаційного лідерства та його відмінність від трансакційного та харизматичного лідерства. Переваги та недоліки трансформаційного лідерства. Моделі трансформаційного лідерства (Дж.Басса, Юкла). Основи сприяння навчанню, творчим підходам та інноваційності. Коучинг лідерства

Тема 9. Мистецтво ведення змін

Процес організаційних змін. Компоненти культури організації, зорієнтованої на зміни. Управління змінами в організації: ключові моменти для трансформаційного лідера. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу. Інструменти ефективних комунікацій в управлінні змінами. Стратегії подолання опору змінам.

Тема 10. Комунікативний потенціал особистості лідера (комунікативне лідерство)

Комунікативний потенціал керівника та його складові: комунікативні можливості; психологічні властивості й можливості; комунікативні можливості професійного розвитку; динамічність комунікативного потенціалу. Комунікаційні навички.

Структура і засоби управлінського спілкування. Типи взаємодій: партнерський; маніпулятивний; конфліктний. Характеристика і зміст спілкування. Механізми впливу в процесі спілкування. Причини непорозуміння: егоцентризм; казуальна атрибуція; стереотипізація.

Техніки та правила ефективного нетворкінгу. Інтернет нетворкінг, встановлення контактів телефоном і в діловому листуванні. Встановлення довгострокових відносин з клієнтами і партнерами. Ділова бесіда як основна форма ділового спілкування.

Тема 11. Розвиток комунікативних компетенцій як основа ефективної комунікації лідера

Мовнокомунікативна компетентність лідера. Принципи і правила відкритої комунікації. Співпраця з лідерами думок команди. Обговорення правил інформаційної гігієни. Парирування зауважень співрозмовників. Психологічні прийоми впливу на партнера. Створення сприятливого психологічного клімату під час переговорів. Вислуховування партнера як психологічний прийом. Техніка і тактика аргументування. Формування переговорного процесу.

Підготовка до виступу. Початок виступу. Як завоювати і утримати увагу аудиторії. Культура мовлення ділової людини. Кінестетичні особливості невербального спілкування (жести, пози, міміка). Особливості невербального спілкування. Візуальний контакт. Психологічні та паралінгвістичні особливості невербального спілкування. Комунікативна компетентність лідера в кризових умовах.

Тема 12. Лідерство в умовах появи девіацій і конфліктів

Сутність та типи міжособистісних стосунків. Сутність, критерії різновиди міжособистісної сумісності. Сутність, типи та стадії протікання конфлікту. Причини виникнення конфліктних ситуацій. Чинники, що впливають на хід конфлікту. Місце конфліктів в професійних комунікаціях та шляхи їх вирішення. Шляхи вирішення і ліквідації конфліктів. Тактики конфлікту. Стили вирішення конфліктів.

Тема 13. Стресостійкість лідера

Природа стресу. Модель стресу. Типи стресорів. Реакція на стрес. Управління особистісним стресом. Стійкість до стресів та її види (фізіологічна, психологічна, соціальна). Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи за моделлю Дж. Хекмана. Стратегії управління стресом.

Тема 14. Стратегічне лідерство

Сутність і зміст поняття «бачення». Формування та реалізація бачення. Процес розробки бачення за Б. Нанусом. Метод «майстра-візіонера» Т.Стюарта.

Сутність поняття «стратегічне лідерство». Модель прийняття стратегічних рішень. Типи лідерів в залежності від орієнтації на образ майбутнього і практичну діяльність.

Формування корпоративної культури і цінності. Сутність та типи «корпоративна культура». Роль культури. Корпоративна культура і стратегія. Організаційний успіх. Вплив поведінки лідера на якість стратегічного управління.

Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p>Знати: теоретичні підходи та концепції вітчизняної і зарубіжної психології лідерства, проблеми і напрямки розвитку сучасної психології лідерства; гендерні та кроскультурні дослідження лідерства</p> <p>Вміти: використовувати психологічні методи і методики для дослідження лідерських якостей</p>	<p>Тема № 1. Сучасне бачення лідерства як умови успішної діяльності</p> <p>Лекція 1. План лекції 1. Розвиток лідерства - вимога сьогодення. 2. Природа та теорії лідерства. 3. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство. Рекомендовані джерела: Основна: 3, 8, 13 Додаткова: 6 Інтернет-ресурси: 12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?» «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».</p>	8
	<p>Практичне заняття № 1 1. Контекст лідерства. 2. Гендерні проблеми лідерства. Розбір ситуації «Гендерні стереотипи» 3. Робота в малих групах: «Ти і твоє ім'я»; «Коло і я». 4. Відпрацювання техніки «Циклон-імпровізатор».</p>	2
<p>Знати: компоненти структури лідерства, моделі особистості, якості особистості, цінності та установки; механізми саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.</p> <p>Вміти: формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; забезпечувати особистий професійний розвиток</p>	<p style="text-align: center;">Тема № 2. Чинники лідерства</p> <p>Лекція 2. План лекції 1. Погляди дослідників на визначення базових якостей лідера у процесі розвитку цивілізації. 2. Поняття та структура особистості 3. Розвиток особистості як інструмент мотивування Рекомендовані джерела: Основна: 2, 3, 8 Додаткова: 8 Інтернет-ресурси: 12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Експериментальне дослідження лідерства в рамках різних теорій.</p>	8
	<p>Практичне заняття № 2 1. Сутність та типи темпераменту. 2. Поняття про характер 3. Кейс Нельсона Манделі 4. Складання карти розвитку лідерства</p>	2

<p>Знати моделі та джерела влади, способи комунікації; етичні прояви харизматичного лідерства.</p> <p>Вміти: використовувати психологічні технології роботи з персоналом; приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, делегувати повноваження, розпізнавати етичну та не етичну поведінку лідера.</p>	<p align="center">Тема № 3. Лідерська етика та влада</p> <p>Лекція 3. План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Етичні аспекти лідерства та цінності. 2. Сутність організаційної етики та репутація. 3. Основи влади та впливу на колектив та стекголдерів. 4. Філософія партисипативного та фасилітивного управління. <p>Рекомендовані джерела: Основна: 6,8,13 Додаткова: 2,4 Інтернет-ресурси: 12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Обрати підприємство, ідентифікувати стейкголдерів та провести їх аналіз за допомогою матриці стейкголдерів</p>	8
	<p>Практичне заняття 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство як система фреймів. 2. Етичні прояви харизматичного лідерства. Дискусія на тему «Яке значення харизма має для реалізації лідерства?». 3. Самооцінювання стилю управління. 4. Ситуаційна вправа: групова дискусія «Канали влади» 5. Ситуаційна Вправа на прояв лідерських якостей «Лабіринт». 	2
<p>Знати: архетипи неефективного та стилі ефективного лідерства; моделі лідерського потенціалу. Розуміти лідерство як систему; процес формування когнітивного інтелекту лідера.</p> <p>Вміти: організувати та здійснювати ефективні комунікації; ефективно розвивати особистісні якості лідера.</p>	<p align="center">Тема № 4. Фактори ефективності лідера. Лідерський інтелект</p> <p>Лекція 4. План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство як відкрита система та її елементи. Функціональне (рольове) лідерство. 2. Лідерський інтелект: зміст, структура та моделі. 3. Особистісні фактори ефективності лідера. 4. Стилi ефективного лідерства (І.Адiзес) <p>Рекомендовані джерела: Основна: 5, 8, 13 Додаткова: 5,6,9,13 Інтернет-ресурси: 12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	8
	<p>Практичне заняття 5</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Критерії особистості лідера. Особистісні фактори, що сприяють розвитку ефективності лідера. 2. Ментальна модель і розвиток мислення лідера. 2. Відпрацювання лідерських технік: «Візуалізація мети»; «Досвідчений вовк» 3. Ділова гра «Політ на місяць» 	2

<p>Знати: індивідуально-психологічні характеристики особистості; патерн відкритої та етичної лідерської поведінки базис особистісної сувереності; механізм адаптаційної практики; основні положення та інструментарій тайм-менеджменту та критичного мислення; механізм коучингу ділерства</p> <p>Вміти: проявити власні індивідуальні особливості; формувати автентичність та планувати час, формувати особистісні та командні цінності, ефективно планувати свою діяльність, демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми.</p> <p>Знати: зміст та структуру емоційного інтелекту, його вплив на формування лідерського стилю, механізм саморефлексії та критерії оцінювання EQ</p> <p>Вміти: аналізувати характерні риси емоційних</p>	<p align="center">Тема № 5. Автентичне лідерство та розвиток відповідальності</p> <p>Лекція 5. План лекції 1. Структура автентичного лідерства. 2. Методики дослідження автентичного лідерства. 3. Поняття, види та структура іміджу лідера. Рекомендовані джерела: Основна: 2,13 Додаткова: 10, 12 Інтернет-ресурси: 10,11,12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Подивитись художній фільм «Картковий дім» та «Міліарди». Визначити компоненти автентичного партнерства головних героїв. Які фактори впливають на розвиток їх особистісних характеристик.</p>	8
	<p>Практичне заняття № 5 1. Тайм-менеджмент 2. Критичне мислення, ментальні моделі та сходи висновку Кріса Аргіріса. 3. Автентичне партнерство та його компоненти. 4. Ситуаційна вправа «Матрьошка»</p>	2
	<p align="center">Тема № 6. Емоційний інтелект-стратегічний важіль лідерства</p> <p>Лекція 6. План лекції 1. Сутність та структура емоційного інтелекту. 2. Навики емоційного потенціалу лідера. 3. Етапи емоційного розвитку лідера. Рекомендовані джерела: Основна: 10, 13 Додаткова: 11 Інтернет-ресурси: 12</p>	2
<p>Самостійна робота студентів. Подивитися TedTalk Саймона Сінека «Як великі лідери надихають наші дії» https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/c Визначити складові емоційного інтелекту великих лідерів.</p>	8	

<p>складових інтелекту лідера, регулювати власний емоційний стан, фільтрувати емоційну інформацію у професійній діяльності.</p>	<p>Практичне заняття № 6 1. Стереотипи або помилкові уявлення, які можуть виникати щодо емоційного інтелекту. 2. Роль емоційної інформації у професійній діяльності. 3. Практична вправа для саморефлексії та оцінки EQ 4. Емоційний інтелект керівника 5.Робота в малих групах на регуляцію власного емоційного стану (практична вправа).</p>	<p>2</p>
<p>знати: характеристики групових ролей в залежності від ситуації; види групових ефектів й помилок та ознаки їх прояву; типи конфор-мізму; проблеми міжкомандної координації в груповій роботі; складові процесу командоутворення вміти: досягати соціально-психологічного ефекту групової роботи; застосовувати методи діагностики психологічного клімату у групі; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p>	<p>Тема № 7. Групове (спільне) лідерство та командотворення Лекція 7. План лекції 1. Поняття, ознаки та види груп. Причини виникнення груп, стадії розвитку групи. 2. Види психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих. 3. Створення ефективних команд і робота з командою. 4. Формування організаційного клімату та підтримка самодетермінації підлеглих, стимулюючи їх до особистісного зростання і розвитку автономності Рекомендовані джерела: Основна: 4, 6, 9, Додаткова: 6, 12 Інтернет-ресурси: 12</p>	<p>2</p>
<p>Знати: Зміст понять трансакційне, трансформаційне та інноваційне лідерство; характеристики інноваційного лідерства; компоненти культури організації, орієнтованої на</p>	<p>Самостійна робота студентів. Підбір матеріалів (на основі діяльності конкретної установи соціокультурної сфери) для рольової гри: «Конкуренція або кооперація»</p>	<p>8</p>
<p>Знати: Зміст понять трансакційне, трансформаційне та інноваційне лідерство; характеристики інноваційного лідерства; компоненти культури організації, орієнтованої на</p>	<p>Практичне заняття № 7 1.Характеристика групових ролей в залежності від ситуації. Мозковий штурм «Які принципові відмінності командної роботи від подібних видів діяльності?». 2. Ділова гра «Ефективне командо-творення». 3.Розбір кейсів: ситуації суперництва і співпраці в команді</p> <p>Тема № 8. Інноваційне та трансформаційне лідерство Лекція 8. План лекції 1. Інноваційне лідерство та лідерство інновацій. 2. Зміст трансформаційного лідерства та його відмінність від трансакційного та харизматичного лідерства Рекомендовані джерела: Основна: 2,7, 8,13 Додаткова: 1,2,3 Інтернет-ресурси: 12</p>	<p>2</p>

<p>зміни. Вміти:, визначати тип конкретної організаційної культури і субкультури, орієнтованої на зміни; взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; застосовувати стратегії подолання опору змінам</p>	<p>Самостійна робота студентів. Підготувати есе на тему «е-Лідерство». Поміркуйте над своєю метою як лідера Встановіть відповідність між вашою особистою метою та метою вашої діяльності. Ознайомтесь зі змістом моделі «колективного лідерства» та його складовими: осмисленням, комунікаціями, прогнозуванням, винахідливістю.</p>	10
<p>Знати: механізм та інструменти впровадження змін, психологію сприйняття інновацій та змін. Вміти:, обґрунтування та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; мотивувати людей та рухатися до спільної мети</p>	<p>Тема № 9. Мистецтво ведення змін Лекція 9. План лекції 1.Процес організаційних змін. Компоненти культури організації, зорієнтованої на зміни. 2.Інструменти ефективних комунікацій в управлінні змінами. 3.Стратегії подолання опору змінам. Рекомендовані джерела: Основна: 2, 7, 8, 13 Додаткова: 1, 2, 3, 12 Інтернет ресурси: 3, 12</p>	2
<p>знати: сутність та види комунікацій; специфіку процесу міжособистісної комунікації; характеристику методів комунікацій; складові комунікативного потенціалу особистості; особливості управлінського спілкування; роль лідерства в міжособистісних</p>	<p>Тема № 10. Комунікативний потенціал особистості (комунікативне лідерство) Лекція 10. План лекції 1. Комунікативний потенціал та комунікативні компетентності керівника. 2.Лідерство та взаємодія. 3. Встановлення довгострокових відносин з клієнтами і партнерами Рекомендовані джерела: Основна: 8,13, 11,12 Додаткова: 3, 9, 12 Інтернет ресурси:7,12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Практичні техніки- прийоми психологічного захисту.</p>	10

<p>комунікаціях; вміти: оцінювати рівень міжособистісних комунікацій; застосовувати види комуникативних засобів; проявляти лідерські якості в процесі управлінського спілкування; налагоджувати довгострокові відносини;</p>	<p>Практичне заняття № 10 1.Сутність комунікацій. Міжособистісні комунікації 2.Техніки та правила ефективного нетворкінгу. 3.Маніпулятивна гра у діловому спілкуванні: «Рефреймінг»</p>	2
<p>знати: мови, інформаційну гігієну; структуру та правила публічного виступу, техніки парювання, вербального та не вербального спілкування вміти: слухати: працювати з лідерами думок; зацікавлювати та утримувати аудиторію під час виступу; спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.</p>	<p>Тема № 11. Розвиток комуникативних компетенцій як основа комунікації лідера Лекція 11. План лекції 1. Мовнокомуникативна компетентність лідера. 2. Принципи і правила відкритої комунікації. 3. Підготовка до виступу 4. Комуникативна компетентність лідера в кризових умовах. Рекомендовані джерела: Основна: 4,12 Додаткова: 4, 6, Інтернет ресурси: 10,12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. Підготувати публічний виступ, з урахуванням завоювання та утримання аудиторії.</p>	10
	<p>Практичне заняття № 11 1. Співпраця з лідерами думок команди. Правила інформаційної гігієни. 2. Особливості невербального спілкування. Візуальний контакт. 3.Психологічні та паралінгвістичні особливості невербального спілкування.</p>	2
<p>знати: поняття девіації, форм девіантної поведінки лідера групи, основні аспекти науки і практики конфліктології; типологію стадій і видів конфліктів в організаціях; вміти керувати міжособистісним конфліктом,; ознаки девіантної</p>	<p>Тема № 12. Лідерство в умовах появи девіацій і конфліктів Лекція 12. План лекції 1. Теорія і типологія девіантної поведінки 2. Стилi вирішення конфліктів. 3. Конфлікти в команді та управління ними. 4. Стратегії врегулювання конфліктів Рекомендовані джерела: Основна: 8, 9 Додаткова: 13 Інтернет ресурси: 6,12</p>	2
	<p>Самостійна робота студентів. 1. Сутність, критерії та різновиди міжособистісної сумісності</p>	8

поведінки; діагностувати вид дискримінації.	Практичне заняття 12 1. Типи і ознаки конфлікту 2. Ділова гра на вирішення конфліктів в команді	2
знати: сутність і види стресу; причини та риси психічного і організаційного стресу; методи управління стресом. вміти: оптимально реагувати на екстремальний вплив; застосовувати методики подолання та профілактик стресу; приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах.	Тема № 13. Стресостійкість лідера Лекція 13. План лекції 1. Причини, фактори та фізіологічні ознаки стресу. 2. Аналіз процесу реагування на екстремальний вплив. 3. Поняття стрес-менеджменту. Рекомендовані джерела: Основна: 8, 9 Додаткова: 13 Інтернет ресурси: 6, 12	2
	Самостійна робота студентів. Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи за моделлю Дж. Хекмана. 2. Стратегії управління стресом	10
	Практичне заняття 13 1. Основні риси психічного стресу. 2. Методи управління стресом. 3. Методи боротьби і профілактика стресу. 4. Ділова гра «Вивільнення»	2
знати: моделі прийняття стратегічних рішень; типи стратегічних лідерів; зв'язок корпоративної культури зі стратегією; складові управління з орієнтацією на результати. вміти: встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; ефективно використовувати та розвивати ресурси організації.	Тема № 14. Стратегічне лідерство Лекція 14. План лекції 1. Лідерство, що засноване на баченні. 2. Сутність поняття «стратегічне лідерство». 3. Теорія «U»: лідерство з майбутнього 4. Формування корпоративної культури і цінності. 5. Формування наступництва Рекомендовані джерела: Основна: 8, 9 Додаткова: 10 Інтернет ресурси: 12	2
	Самостійна робота студентів. Сучасні практики усвідомленого лідерства	10
	Практичне заняття № 14 1. Типи лідерів в залежності від орієнтації на образ майбутнього і практичну діяльність. 2. Організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки 3. Інструменти реалізації стратегічного лідерства 4. Відпрацювання ситуації «Вибір рішення». 5. Ділова гра «Мотивація організаційної поведінки»	2
ВСЬОГО:		180/6

III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

основні:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Вид-во «Наш формат», 2018, 304с.
2. Адізес І. Розвиток лідерів. Як зрозуміти власний стиль управління та ефективно спілкуватись з носіями інших стилів. Київ : Вид-во «Наш формат», 2022, 260с.
3. Лідерство у 21 столітті. Deloitte Global Human Capital Trends. 2019. URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>
4. Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як насажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник. – К.: «Видавництво «Юстон», 2020. – 106 с.
5. Мережко В., Корж Н. Лідерський інтелект: зміст та структура в умовах індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 287-292
6. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2021. № 20(48). С. 161–165.
7. Пащенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофімов А.Ю., Лукін Д.В. Креативне лідерство : навч.посіб. Київ : Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т.Шевченка, Вид-во Ліра-К, 2020. - 100 с.
8. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є, Бондаренко В.В.– Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. - 100с. URL: [http://repository/kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/31806/1/Romanovskyi Teoriia i praktyka formuvannia%20lidera 2017.pdf](http://repository/kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/31806/1/Romanovskyi%20Teoriia%20i%20prakyka%20formuvannia%20lidera%202017.pdf)
9. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. – Івано-Франківськ : Вид-во «Лілея НВ», 2015. - 296 с.
10. Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Київ : Вид-во «Наш формат», 2022. - 416 с.
11. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Харків : Вид-во «ФАБУЛА», 2019, -240 с.
12. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства: навчальний посібник.. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. – 204с.
13. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – 296 с. – URL : [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki pracevlasht/liderstvo.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf)

додаткові:

1. Адізес І. Як подалати кризу управління. Харків : Вид-во «ФАБУЛА», 2019, 207с.
2. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ : Вид-во «Наш формат», 2022, 288с.

3. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с
4. Корж Н.В., Мартинова Л.Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. – Донецький національний університет, 2021. Випуск № 4 (40). С. 285-294
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. – Київ : КПІ ім.Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. – 194 с.
6. Таранюк К. В., Кобушко Я. В. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с
7. Хрестів Б.І. Типологія лідерства. *Соціально-гуманітарні знання*. 2018. №3. С.73-78.
8. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ : Вид-во «Наш формат», 2022, 368 с.
9. Kouzes James M., Posner Barry Z. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley. 2017. 416р.
10. Пул Р., Еріксон А. Шлях до вершини. Наукові поради про те, як досягнути професіоналізму. Київ : Вид-во «Наш формат», 2018, 256с.
11. Його Святість Далай-лама XIV, Лоренс ван ден Майзенберг. Шлях лідера : «Видавництво Старого Лева», - 2018. – URL : <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=2241>
12. Про лідерство 10 найкращих статей з Harvard Business Review; Пер. з англ. О.Лобастової. – К.: Вид.група КМ-БУКС, 2018. – 2016 с.
13. Horstman M. *The Effective Manager* : John Wiley and Sons Ltd, 2016, 208 p.

інтернет-ресурси:

1. <http://trainingtechnology.ru/category/komandoobrasovanie/>.
 2. <http://www.haglar.ru/games> – вправи на формування команди.
- Фільми з лідерства, які рекомендовано переглянути:
3. Засновник (The Founder, 2016)
 4. За статевою ознакою (On the Basis of Sex, 2019)
 5. 12 розгніваних чоловіків (12 Angry Men, 1957)
 6. Міст через річку Квай (The Bridge on the River Kwai, 1957)
 7. Король говорить (The King's Speech, 2010)
 8. Темні часи (Darkest Hour, 2017)
 9. Гра престолів (Game of Thrones, 2011-2019)
 10. Картковий будинок (House of Cards, 2013-2018)
 11. «Мільярди» (Billions, 2016)
 12. [Система MOODLE Вінницький торговельно-економічний інститут.](#)