

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор
Іщенко Н.М.

“01” листопада 2021 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Спеціальність 073 Менеджмент

Розробник

Стоян О.Ю.

Завідувач кафедри розробника

Стоян О.Ю.

Завідувач кафедри спеціальності

Стоян О.Ю.

Гарант освітньої програми

Дранус Л.С.

Декан факультету

Белінська С.М.

Начальник НМВ

Шкірчак С.І.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Лідерство та командоутворення	
Галузь знань	07 "Управління та адміністрування"	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	Менеджмент	
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання	5	
Навчальний рік	2021-2022 н.р.	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	9	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	3 кредитів / 90 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	15	
	15	
	60	
Відсоток аудиторного навантаження	33	
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)		
Форма підсумкового контролю	іспит	

2. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Мета є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності, формування у студентів компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди.

Завдання:

- оволодіння основними поняттями й концепціями теорії лідерства;
- визначати переваги та загрози лідерської поведінки роботи в команді;
- формування системного уявлення про лідерство та командотворення;
- засвоєння основ управління динамікою, мотивацією і згуртованістю груп;
- оволодіння навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності;
- вивчення інструментів командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);
- прийняття рішень в команді та управління командної креативністю.

Передумови вивчення дисципліни: менеджмент, управління персоналом, Економіка підприємства.

Очікувані результати навчання:

- виявляти вміння обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу; вміння використовувати знання про роботу з колективами людей і окремими працівниками в управлінській діяльності; визначати свій стиль лідерства, ідентифікувати й намітити план розвитку свого стилю керування командою; виявляти навички в розробці стратегії управління людськими ресурсами організацій, планування і здійснення

заходів, спрямованих на її реалізацію; демонструвати володіння сучасними технологіями управління персоналом; формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості.

В результаті вивчення дисципліни студент

має знати:

- про сутності лідерства, історії розвитку відповідних теорій, їх перевагах і недоліках; особливості різних стилів лідерства; передумови ефективного лідерського впливу;

- про основні етапи формування команди;

- ціннісні, критеріальні та поведінкові переваги партнера у діловому спілкуванні;

- процеси внутрішньої динаміки команди при переході від одного етапу розвитку до іншого;

- визначення понять лідер, лідерство, команда, вплив, мета, взаємодія.

має вміти:

- пояснювати значення лідерства для досягнення успіху в професійній діяльності; розпізнавати стилі лідерства за окремими ознаками;

- описувати моделі лідерства, представлені в класичних теоріях; ілюструвати теоретичні моделі конкретними прикладами з практики лідерства; формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості;

- здійснювати аналіз ситуативних чинників, що обумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в організації; формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів, аксесуарів;

- визначати готовність колективу до формування команд; визначати сфери

- спільних інтересів та цінності для побудови ефективних партнерських стосунків;
- здійснювати оцінку ділових партнерів; формувати та підтримувати довіру бізнес-партнерів;
- вести дискусію й управляти аудиторією, уникати логічних помилок у суперечці й дискусії;
- використовувати навички лідерства для розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій;
- здійснювати ділові переговори з урахуванням особливостей комунікаційної ситуації, етичних вимог та психологічних закономірностей переговорного процесу;
- визначати заходи щодо підготовки публічного виступу;
- здійснювати презентацію ділової інформації та налагоджувати міжособистісні контакти для досягнення групової мети.

Програмні компетенції

інтегральна компетентність

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

загальні компетентності:

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

- Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК4)

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

спеціальні компетентності:

- Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту (СК 3);

- Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів в організації (СК 4);

- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК 5);

- Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми (СК 6);

- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом (СК 8).

програмні результати навчання:

- Проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН 3).

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

- Організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті (ПРН 7).
- Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами (ПРН 9)
- Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач (ПРН 10)
- Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу (ПРН 11)
- Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом) (ПРН12)
- Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН13).

3. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські)	Самостійна робота
1	Вступ до теорії і практики формування лідера. Стили лідерства.	2	2	7
2	Корпоративна влада та корпоративна культура в системі управління персоналом	2	2	7
3	Змінні лідерства та лідерська етика		2	7
4	Влада лідера. Управління якістю роботи	2	2	7
5	Тимбілдинг: поняття, історія становлення концепції тимбілдингу Передумови та завдання командоутворення	2	2	7
6	Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура	2	2	7
7	Основні компоненти, принципи та інструменти тимбілдингу	2	2	7
8	Управління конфліктами і стресами в команді. Мистецтво переконання	1	1	11
	Всього за курсом	15	15	60

4. Зміст навчальної дисципліни

4.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1	<p>Тема 1 Вступ до теорії і практики формування лідера. Стили лідерства.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Поняття лідерства. Відмінності між керівництвом та лідерством.2. Природа лідерства та його складники.3. Стили лідерства.4. Розвиток лідерства.5. Формування системи лідерства
2	<p>Тема 2 Корпоративна влада та корпоративна культура в системі управління персоналом</p> <ol style="list-style-type: none">1. Сутність влади в менеджменті.2. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм.3. Імідж як складник діяльності управлінської команди4. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників.5. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. <p>Мистецтво слухати</p>
3	<p>Тема 3 Змінні лідерства та лідерська етика</p> <ol style="list-style-type: none">1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди.3. Теорія лідерської поведінки .4. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства5. Значення цінностей. Репутація організації.6. Етичний клімат в організації. Організаційна етика.
4	<p>Тема 4 Влада лідера. Управління якістю роботи</p> <ol style="list-style-type: none">1. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління2. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання.3. Бенчмаркінг4. Організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки5. Дотримання дисципліни

	6. Запобігання «вигоранню». Стрес
5	<p>Тема 5 Тимбілдинг: поняття, історія становлення концепції тимбілдингу Передумови та завдання командоутворення.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкриття значення поняття «Team Building». 2. Історія становлення концепції тимбілдингу. 3. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу. 4. Сприятливі періоди організаційного розвитку тимбілдингу. 5. Типи тимбілдингових заходів в Україні та світі
6	<p>Тема 6 Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Команда: поняття, основні відмінності команди та групи. 2. Стадії розвитку команди. 3. Рольова структура команди 4. Роль лідера в процесі командоутворення 5. Підходи до процесу командоутворення
7	<p>Тема 7 Основні компоненти, принципи та інструменти тимбілдингу</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні принципи тимбілдингу 2. Основні інструменти тимбілдингу
8	<p>Тема 8 Управління конфліктами і стресами в команді. Мистецтво переконання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні функції конфлікту 2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів 3. Управління конфліктами і стресами в команді 4. Мистецтво переконання

4.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1	<p>Тема 1 Вступ до теорії і практики формування лідера. Стили лідерства.</p> <p>6. Поняття лідерства. Відмінності між керівництвом та лідерством. 7. Природа лідерства та його складники. 8. Стили лідерства. 9. Розвиток лідерства. 10. Формування системи лідерства</p> <p>Мета: Закріпити теоретичні відомості щодо системи лідерства</p> <p>1. Командна робота: Вступ до теорії і практики формування лідера. Стили лідерства Опрацювання теоретичного матеріалу</p> <p>2. Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення.</p> <p><u>Питання для самоконтролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають? 2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера? 3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту? 4. У чому полягає роль організатора трудового колективу? 5. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект? 6. Які психологічні якості властиві лідерам? 7. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці? Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей? 8. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівникові і лідеру? 9. Чим характеризуються організаторські здібності? 10. Які прояви має практично психологічний розум? 11. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт? Дайте визначення поняття лідерства. 12. Перелічіть людські потреби за класифікацією А.Г. Маслоу. 13. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки? 14. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства? <p>2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі,</p>

кейс).

Приклад: Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства, що відносяться до різних проміжків часу та визначте авторів цих визначень. На основі проведеної роботи заповніть таблицю в шаблоні.

Завдання 1. Визначення лідерства

Роки дослідження	Автори	Визначення
1900-1929		
1930		
1940		
1950		
1960		
1970		
1980		
1990		
2000		
Сучасні визначення		

2. Особистість лідера.

Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б

10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера».

Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?
2. Навіщо бути лідером?
3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?
4. Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?

	<p>3. Підготувати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».</p> <p>4. Особливості освітнього лідерства.</p> <p>Порівняйте вимоги, що висуваються до лідера в бізнес-організації та в освіті / науці. Виділіть спільні та відмінні риси</p>
2	<p>Тема 2 Корпоративна влада та корпоративна культура в системі управління персоналом</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність влади в менеджменті. 2. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм. 3. Імідж як складник діяльності управлінської команди 4. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників. 5. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. <ol style="list-style-type: none"> 1. Мистецтво слухати. <p>Мета: Закріпити теоретичні відомості щодо корпоративної влади.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опрацювання теоретичного матеріалу 2. Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення. <ol style="list-style-type: none"> <u>1. Питання для контролю (обговорення):</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством? 2. Які головні риси мають бути властиві лідерам сучасного підприємства? 3. Які труднощі існують при запровадженні контролю над наданням повноважень? 4. Назвіть форми влади керівника над підлеглими. 5. Які функції комунікації в організаціях є основними? 6. Які види загальноприйнятих комунікативних перешкод ви знаєте? 7. Які причини викликають роздратування? 8. В яких ситуаціях застосовують інструктаж? 9. Яких етичних цінностей повинен дотримуватись керівник? 10. Перелічіть принципи етичної поведінки. 11. Чим визначається потреба формування іміджу організації? 12. Чому позитивний імідж підприємства розглядають як важливий сучасний компонент методичного продукту і додатковий ресурс управління? 13. Розв'язання яких завдань допускає побудова іміджу підприємства? 14. Що таке публіситі? 15. Поясніть, які якості й стандарти поведінки повинен мати успішний керівник 16. Поясніть важливість і необхідність морального кодексу для

підприємства.

17. Чому показником ефективного менеджменту є забезпечення морального здоров'я колективу?

18. Назвіть фактори, які визначають сутність корпоративної культури.

19. За допомогою яких показників визначають силу корпоративної культури?

20. Чому провідна роль у формуванні поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, належить лідеріві?

2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Приклад:

Завдання 1. Поясніть значення впливу для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без особистісного впливу лідерство неможливе.

Завдання 2. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Золота середина».

Завдання 3. Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

Як правило, ефективні лідери використовують один або кілька стилів

лідерства і майстерно переключаються з одного на інший залежно від ситуації. Гоулман Д., Бояціс Д., Маккі А. виділили шість стилів лідерства.

Чотири з шести стилів лідерства – ідеалістичний, навчальний, товариський і демократичний – здатні запалити, надихнути людей, що призводить до підвищення продуктивності, тоді як два інших – амбітний і авторитарний – хоча часом і потрібні, але повинні застосовуватися з великою обережністю.

інформацію наведено у додатку в Moodle

2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Приклади завдань:

Оберіть з наведених нижче списків пару лідерів: лідера з ХХ століття та лідера з ХХІ століття. Дослідіть біографічні довідки обраних лідерів.

Порівняння лідерів ХХ та ХХІ століття

Компоненти аналізу	Лідер ХХ століття	Лідер ХХІ століття
Особливості проблем, з якими зіштовхувалися		
Особистісні риси, що допомагали переборювати перешкоди		
Особливості взаємодії з послідовниками		
Особливості взаємодії з суспільством		
Найбільші успіхи		

Користуючись шаблоном, проаналізуйте особливості викликів, з якими

зіштовхувалися лідери та специфіку їх стилів вирішення проблем.

Зробіть висновок про особливості лідерства у XX та XXI столітті.

Лідери XX століття	Лідери XXI століття
Маргарет Тетчер	Ілон Маск
Мартін Лютер Кінг	Марк Цукерберг
Маргарет Мід	Сергій Брін
Джуліус Роберт Опенгеймер	Річард Докінз
Джордж Маршалл	Джоан Роулінг

3

Тема 3 Змінні лідерства та лідерська етика

1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства.
2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди.
3. Теорія лідерської поведінки .
4. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства
5. Значення цінностей. Репутація організації.
6. Етичний клімат в організації. Організаційна етика.

1. Опрацювання теоретичного матеріалу

2. Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення.

1. Питання для контролю (обговорення):

1. Чому теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства?
2. В чому суть теорії рис лідерства?
3. В чому суть поглядів Ж.Г. Тарда і Г. Лебона?
4. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
5. Поясніть суть теорії заміників лідерства.
6. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.
7. Охарактеризуйте модель Пола Герсі та Кена Бланшарда.
8. Наведіть основні положення теорії Віктора Врума і Філіпа Сттона. На якому аспекті керівництва тут зосереджується увага?
9. В чому полягає сутність та зміст етики ділових відносин?
10. Цінність і культура, їх єдність та відмінність.
11. Проблема критеріїв класифікації цінностей.
12. Ціннісні орієнтації, їх роль у життєдіяльності людини і типологія.
13. Шкала цінностей та проблеми її формування в сучасному українському суспільстві.
14. Класифікація етики організацій.
15. Як суспільне середовище впливає на формування й розвиток етики управління?
16. Назвіть інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях

	<p>2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс) Приклади завдань:</p> <p>Складіть «рецепт» харизматичного лідерства. Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера. Обговоріть у групах з 4-5 осіб складники харизматичного лідерства. У висновку поясніть, як взаємодіють між собою різні складники харизматичного лідерства.</p> <p>2. Завдання: Напишіть есе на тему: «Моральні цінності сучасної молоді».</p>
4	<p>Тема 4 Влада лідера. Управління якістю роботи</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління 2. Визначення цілей виконання. Проведення огляду за якістю виконання. 3. Бенчмаркінг 4. Організаційний успіх. Поліпшення виконання через зміну поведінки 5. Дотримання дисципліни 6. Запобігання «вигоранню». Стрес <p>Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення.</p> <p>2. Виконати завдання (задачі, кейс).</p> <p><u>Питання для контролю (обговорення):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У чому суть концепції партисипативного управління? 2. Поясніть, через які засоби реалізують фасилітаторську функцію? 3. Розкрийте значущість особистих якостей керівника алідера для ефективного управління. 4. Дайте визначення поняття стиль лідера. 5. Що впливає на ефективність роботи компанії, організації? 6. Чим характеризуються ефективні лідери? 7. Назвіть лідерські ролі. 8. Назвіть основні характеристики лідерських якостей менеджерів. 9. Яка мета зворотного зв'язку для керівника лідера? 10. У чому полягає ефективність зворотного зв'язку. 11. Назвіть моделі стандартного процесу бенчмаркінгу. 12. В чому незаперечні переваги застосування бенчмаркінгу? 13. Для чого слід впроваджувати систематичний пошук і найкращі практики? 14. Що вважається складниками успіху організації? 15. Як ви розумієте поняття «Продуктивність»? 16. Які фактори успіху вважаються всезагальними? 17. Що лежить в основі м'яких факторів успіху?

	<p>18.Розкрийте причини виникнення професійного вигорання керівника лідера. 19.Поясніть різницю між стресом і вигоранням. 20.Розкрийте суть технології подолання та профілактики професійного вигорання.</p> <p>Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс) Приклади завдань:</p> <p>Завдання: Поясніть значення команди для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без команди лідерство неможливе.</p>
5	<p>Тема 5 Тимбілдинг: поняття, історія становлення концепції тимбілдингу Передумови та завдання командоутворення.</p> <p>6. Розкриття значення поняття «Team Building». 7. Історія становлення концепції тимбілдингу. 8. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу. 9. Сприятливі періоди організаційного розвитку тимбілдингу. 10.Типи тимбілдингових заходів в Україні та світі</p> <p>Завдання: 1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення. <u>Питання для контролю (обговорення):</u> 1. Розкрийте значення поняття «Team Building». 2. Історія становлення концепції тимбілдингу, основні етапи. 3. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимбілдингу. 4. В чому полягає : поняття, основні відмінності тимбілдингових заходів. 5. Охарактеризуйте періоди організаційного розвитку тимбілдингу. 6. Типи тимбілдингових заходів в Україні та світі</p> <p>2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс) Приклади завдань: Завдання 1.</p>

Розкрийте значення внеску праць вчених в теоретично-практичну складову тимбілдингу.

Шаблон для виконання

Вчені	Внесок в теоретично-практичну складову тимбілдингу
Н. Триплет	
Дж. Герберт	
Ф. Олпорт	
Г. Хаймен	
М. Шериф	
В. Уайт	
Ч. Бернард	
Е. Мейо	
К. Левін	
Д. МакГрегор	

3.

Завдання 2. «Сприятливі умови для тимбілдингу»

Визначте умови ведення бізнесу, які максимально сприятливі для тимбілдингу...

6

Тема 6 Команда: характеристика, стадії розвитку, рольова структура

6. Команда: поняття, основні відмінності команди та групи.
7. Стадії розвитку команди.
8. Рольова структура команди
9. Роль лідера в процесі командоутворення
10. Підходи до процесу командоутворення

1. Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення.

Питання для контролю (обговорення):

1. В чому полягає : поняття, основні відмінності команди та групи.
2. Охарактеризуйте стадії розвитку команди.
3. Рольова структура команди.

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Приклади завдань:

Завдання 1. «Аналіз групової та командної роботи»

На основі аналізу командної та групової взаємодії знайдіть переваги та недоліки у їх роботі.

Групова взаємодія		Командна взаємодія	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки

Зробіть висновок про те, яка з моделей роботи більш Вам до вподоби та чому, а також розкрийте значення роботи групи та команди в контексті діяльності організації.

Приклади завдань:

Завдання 2. «Аналіз видів лідерства за Б.Д. Паригінім та їх ролі в процесі командоутворення»

На шаблоні для виконання практичного завдання виділіть якості лідера, якими він повинен бути наділений, реалізуючи зазначені види лідерства в процесі командоутворення. Обґрунтуйте свою точку зору. Зробіть висновок щодо типу лідерства, яке може бути притаманне саме Вам та чому.

Шаблон для виконання практичного завдання наведено в Moodle

7

Тема 7 Основні компоненти, принципи та інструменти тимблдингу

1. Основні принципи тимблдингу
2. Основні інструменти тимблдингу

- 1. Опрацювання теоретичного матеріалу**
- 2. Завдання: Дати відповіді на запитання (питання для контролю) та підготувати обґрунтовані узагальнення.**

Питання для контролю (обговорення):

1. Охарактеризуйте основні принципи тимблдингу
2. Основні інструменти тимблдингу

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Приклади завдань:

Кейс. «Створення інструментів командоутворення для провідних компаній світу»

Проаналізуйте ситуацію, яка характеризує історію створення компанії, в групах. Уявіть, що ви керівний ланцюг компанії. Створіть власну систему інструментів тимблдингу на різних етапах її становлення. Обґрунтуйте свою відповідь.

Ситуація 1. Історія UPS62.

8 **Тема 8 Управління конфліктами і стресами в команді.**

Мистецтво переконання

1. Основні функції конфлікту
2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів
3. Управління конфліктами і стресами в команді
4. Мистецтво переконання

1. Опрацювання теоретичного матеріалу

Питання для контролю (обговорення):

1. Охарактеризуйте основні функції конфлікту
2. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів
3. Управління конфліктами і стресами в команді
3. Назвіть основні способи переконання.
4. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
5. Охарактеризуйте правила переконання.
6. Що таке конфліктогени?
7. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати
8. Що таке конфлікт? Які бувають типи конфліктів?
9. Чим характеризується внутрішньоособистісний конфлікт?
10. У чому особливість міжособистісних конфліктів?
11. Що таке внутрішньогрупові конфлікти?
12. У чому специфіка міжгрупових конфліктів?

13. Якого алгоритму слід дотримуватись для ефективного розв'язання конфлікту

14. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.

15. Що означає «толерантність на психологічному рівні»?

16. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни члени ЮНЕСКО.

2. Командна робота: закріплення набутих теоретичних знань щодо управління конфліктами і стресами в команді

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

Приклади завдань:

Завдання 1. Рольова гра «Вирішення проблемних ситуацій у корпорації»

Мета гри: закріплення теоретичного матеріалу щодо теорії конфліктології, мотивації, виявлення та аналіз мотивів діяльності студентів (через проекцію запропонованих їм стимулюючих факторів), усвідомлення значущості корпоративної культури лідерів, виявлення та напрацювання організаційних, комунікативних умінь та шляхів мотивації підлеглих, навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань

Завдання 2

1. Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі на сучасному етапі? Чому, на вашу думку, це відбувається?

2. Виділіть основні особливості жіночого лідерства.

5. Завдання для самостійної роботи

Тематика наукових повідомлень (презентацій)

1. Поняття «корпоративна культура». Відмінності організаційної та корпоративної культури.
2. Критерії класифікації корпоративної культури (типологія Дж. Зоненфельда, Т. Дейла і А. Кеннеді, рамкова конструкція Р. Куїнна).
3. Чинники, що впливають на корпоративну культуру.
4. «Команда під завдання або завдання під команду? Плюси і мінуси різних типів команд»
5. Оцінка ефективності корпоративної культури.
6. Лідерство і трансляція цінностей в організації.
7. Діяльність менеджера соціокультурної сфери у площині мотивації персоналу.
8. Команда як сукупний суб'єкт діяльності. Підходи до формування команди.
9. Культура організації на етапах її життєвого циклу.
10. Динаміка культурних змін. Механізми зміни культури. Управління та умови успішного проведення змін.
11. Механізми формування та поширення корпоративної культури.
12. Роль фахівця зі зв'язків з громадськістю у формуванні корпоративної культури.
13. Сумісність і спрацьованість команди.
14. Домінуюча культура та субкультури.
15. Працездатність і стомлюваність. Емоційне вигорання.
16. Роль керівника у формуванні корпоративної культури.
17. Особливості особистості керівника.
18. Співвідношення понять лідерства і керівництва.
19. Культура проведення нарад.
20. Організація і проведення корпоративних заходів.
21. Управлінська команда як форма самоорганізації професіоналів.
22. Команда як сукупний суб'єкт діяльності.
23. Психологічні основи професійного лідерства в команді.
24. Керівник як стратегічний лідер команди. Стратегічне мислення керівника.
25. Самоорганізація управлінської команди.

6. Забезпечення освітнього процесу

Для більш якісного викладання лекційного матеріалу та зручного проведення семінарських занять аудиторії мають бути забезпечені:

- проєкційним мультимедійним обладнанням (проєктор, екран, ноутбук/комп'ютер);
- доступом до мережі Internet, точка доступу Wi-Fi; –OS: Windows, Android, iOS; –Browsers: Chrome / Opera / Mozilla Firefox / MS Edge;
- програмне забезпечення: Word, Excel, PowerPoint; Skype, Zoom, Google Meet;
- системою електронного навчання Moodle 3.9
- тренінгова аудиторія (дошка, фліпчарт, комплект канцелярського приладдя для творчості: маркери, олівці, кольорові стікери, ватман, блокнот для фліпчарту тощо)

7. Підсумковий контроль

Перелік питань до іспиту:

1. Поняття лідерства. Відмінності між керівництвом та лідерством.
2. Природа лідерства та його складники.
3. Стилi лідерства.
4. Розвиток лідерства.
5. Формування системи лідерства
6. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
7. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
8. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці? Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
9. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт? Дайте визначення поняття лідерства.
10. Перелічіть людські потреби за класифікацією А.Г. Маслоу.
11. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки?
12. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства?
13. Сутність влади в менеджмент.
14. Лідерство як риса діяльності управлінської команди.
15. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм.
16. Імідж як складник діяльності управлінської команди
17. Які головні риси мають бути властиві лідерам сучасного підприємства?
18. Що таке вплив на підлеглих?
19. Які труднощі існують при запровадженні контролю над наданням повноважень?
20. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.
21. Які функції комунікації в організаціях є основними?
22. Які види загальноприйнятих комунікативних перешкод ви знаєте?
23. В яких ситуаціях застосовують інструктаж?
24. Яких етичних цінностей повинен дотримуватись керівник?
25. Принципи етичної поведінки.
26. Що являє собою імідж? Які загальні характеристики іміджу ви можете назвати?
27. Чим визначається потреба формування іміджу організації?
28. Розв'язання яких завдань допускає побудова іміджу підприємства?

- 29.Що таке пабліситі?
- 30.Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства.
- 31.Лідерство як риса діяльності управлінської команди.
- 32.Теорія лідерської поведінки .
- 33.Теорія випадкового (ситуативного) лідерства
- 34.Чому теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства?
- 35.В чому суть теорії рис лідерства?
- 36.В чому суть поглядів Ж..Г. Тарда і Г. Лебона?
- 37.Чому змінилося «обличчя» менеджменту на початку нового тисячоліття?
Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
- 38.У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
- 39.Поясніть суть теорії заміників лідерства.
- 40.У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства? Які теорії ситуаційного лідерства вам відомі?
- 41.Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.
- 42.Охарактеризуйте модель Пола Герсі та Кена Бланшарда.
- 43.Для чого її варто застосовувати?
- 44.Коріння етики: світська та релігійна традиції. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання
- 45.Значення цінностей. Репутація організації.
- 46.Етичний клімат в організації. Організаційна етика.
- 47.Визначте прикметні ознаки моралі.
- 48.Визначте специфіку етики як науки.
- 49.Які основні функції виконує етика?
- 50.В чому полягає сутність та зміст етики ділових відносин?
- 51.Цінність і культура, їх єдність та відмінність.
- 52.Проблема критеріїв класифікації цінностей.
- 53.Ціннісні орієнтації, їх роль у життєдіяльності людини і типологія.
- 54.Шкала цінностей та проблеми її формування в сучасному українському суспільстві.
- 55.Класифікація етики організацій.
- 56.Як суспільне середовище впливає на формування й розвиток етики управління?
- 57.Поясніть, в чому суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів спілкування.
- 58.Розкрийте суть ознак, за якими класифікують види спілкування.

59. Назвіть відомі вам форми спілкування.
60. У чому суть концепції партисипативного управління?
61. Розкрийте значущість особистих якостей керівника алідера для ефективного управління.
Розкрийте суть формального лідерства.
62. Поясніть важливість і потребу правильної організації контролю.
63. Поясніть, чому взаємовідносини лідера та його оточення є важливим аспектом лідерської організації влади.
64. Розкрийте суть «мотиваційного лідерства».
65. У чому полягає суть дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення?
66. Поясніть, які якості й стандарти поведінки повинен мати успішний керівник
67. Поясніть важливість і необхідність морального кодексу для підприємства.
68. Чому показником ефективного менеджменту є забезпечення морального здоров'я колективу?
69. Назвіть фактори, які визначають сутність корпоративної культури.
70. За допомогою яких показників визначають силу корпоративної культури?
71. Чому провідна роль у формуванні поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, належить лідерові?
Елементи мистецтва переконання.
72. Стилi конфліктів
73. Лідерство і різноманітність
74. Значення толерантності.
75. Якого алгоритму слід дотримуватись для ефективного розв'язання конфлікту
76. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.
77. Що означає «толерантність на психологічному рівні»?
78. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни члени ЮНЕСКО.
79. Розкрийте сутність стратегічних, тактичних, оперативних цілей. Охарактеризуйте основні вимоги до цілей.
80. Назвіть переваги і недоліки управління згідно з цілями.
81. Розкрийте сутність і визначте основні аспекти управління якістю.
82. Чим характеризуються ефективні лідери?
83. Назвіть лідерські ролі.

84. Назвіть основні характеристики лідерських якостей менеджерів.
85. Що рекомендують керівникові, лідеру для згуртування команди?
86. Яка мета зворотного зв'язку для керівника лідера?
87. Назвіть моделі стандартного процесу бенчмаркінгу.
88. В чому незаперечні переваги застосування бенчмаркінгу?
89. Для чого слід впроваджувати систематичний пошук і найкращі практики?
90. Розкрийте причини виникнення професійного вигорання керівника лідера.
91. Розкрийте суть технології подолання та профілактики професійного вигорання.
92. Історія становлення концепції тимблдингу, основні етапи.
93. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимблдингу.
94. В чому полягає : поняття, основні відмінності команди та групи.
95. Охарактеризуйте стадії розвитку команди.
96. Рольова структура команди.
97. Сприятливі періоди організаційного розвитку тимблдингу.
98. Типи тимблдингових заходів в Україні та світі
100. Тривекторне розуміння лідерства. Модернізація змісту поняття лідерства
101. Підходи до процесу командоутворення
102. Основні компоненти тимблдингу
Загальновідомі заходи з підвищення мотивації, якими користуються
103. провідні компанії та лідери у всьому світі
Охарактеризуйте основні принципи тимблдингу
104. Основні інструменти тимблдингу
105. Зміст поняття «корпоративна культура»
Основні функції корпоративної культури
106. Основні компоненти корпоративної культури
107. Культури організації, що виокремлені відповідно до методики OSAI
108. Охарактеризуйте основні функції конфлікту
109. Основні етапи виникнення і розвитку конфліктів
110. Управління конфліктами і стресами в команді

Проведення підсумкового контролю знань. Результатом вивчення дисципліни виступає іспит. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 60 балів. На іспит відповідно відводиться максимальна кількість балів - 40 балів.

Чорноморський національний університет імені Петра Могили
(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти **другий (магістерський)**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Галузь знань **07 "Управління та адміністрування"**

Семестр **ІХ**

Навчальна дисципліна **Лідерство та командоутворення**

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0

1. Охарактеризуйте основні функції корпоративної культури.
2. Роль лідера в процесі командоутворення
3. Корпоративна культура та її зв'язок з тимблдингом.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № від „___” _____ 20__ року

Завідувач кафедри менеджменту _____
(підпис)

Стоян О.Ю. _____
(прізвище та ініціали)

Екзаменатор _____
(підпис)

Стоян О.Ю. _____
(прізвище та ініціали)

Екзаменаційний білет складається з трьох теоретичних питань. За кожну правильну відповідь на питання та виконання завдання студент може отримати максимум 12 балів. 4 бали студент може отримати за відповіді на 2 додаткові питання в межах курсу.

Оцінювання відповіді на іспиті з дисципліни проводиться згідно наступних вимог:

**Критерії підсумкового оцінювання знань (іспиту)
здобувачів вищої освіти**

Критерії оцінювання	Кількість балів
В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає у відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань. Правильно відповідає на додаткові питання з курсу	Оцінка «5» (відмінно) 30-40
Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає у відповіді, в основному розкриває зміст. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно відповідає на додаткові питання	Оцінка «4» (добре) 15-29
В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст у відповіді не досить послідовно, без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно відповів на 1 з додаткових питань.	Оцінка «3» (задовільно) до 15
Студент виявляє незнання більшої частини навчального матеріалу та не в змозі його викласти у відповіді, не розуміє змісту додаткових теоретичних питань.	Оцінка «2» (незадовільно)

8. Методи навчання

В навчальному процесі використовуються такі методи навчання: дискусії, групові (круглі столи, метод «Метоплан» (графічна ілюстрація дискусійного питання), проектні (вирішення ситуаційних вправ) та ігрові методи.

Передбачені методи контроль охоплюють:

– усний – під час проведення семінарських занять;

– письмовий – виконання контрольної роботи або тестів;

– графічний – під час проведення семінарських занять;

– самоконтролю – обов'язкового етапу розв'язання практичних завдань та складання заліку.

ПРН	Методи навчання
ПРН03	пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний метод, евристичний, дослідницький метод
ПРН06	метод проблемного викладу, евристичний, репродуктивний метод
ПРН07	метод проблемного викладу, евристичний метод, методи мотивування; методи, контролювання
ПРН09	пояснювально-ілюстративний метод, метод проблемного викладу, репродуктивний метод
ПРН10	метод проблемного викладу, репродуктивний метод, дослідницький метод, методи менеджменту
ПРН11	пояснювально-ілюстративний метод, метод проблемного викладу, методи мотивування; методи контролювання
ПРН12	пояснювально-ілюстративний, метод проблемного викладу, репродуктивний метод
ПРН13	метод проблемного викладу, евристичний метод, методи мотивування; методи контролювання, дослідницький метод

9. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Відповіді на семінарських заняттях(відповіді та дискусії під час обговорення, активна участь у командній роботі, вирішення ситуаційних та практичних завдань).	66*8 занять=48 б
2	Виступи з науковим повідомленням (презентацією) на семінарських заняттях	12
4	Іспит	40
	Всього	100

Виходячи з поставлених цілей і індивідуальних особливостей студентів необхідно враховувати:

- правильність і усвідомленість викладання матеріалу, повноту розкриття понять і закономірностей, точності вживання професійної термінології;
- самостійність відповіді;
- логічність, доказовість при вивченні матеріалу;
- ступінь сформованості інтелектуальних, загальнонаукових, специфічних знань і умінь.

Оцінювання роботи студентів протягом семестру здійснюється відповідно до «Положення про систему рейтингової оцінки ЧНУ імені Петра Могили» під час проведення заходів поточного та підсумкового контролю за рівнем засвоєння ними знань з дисципліни, що викладається. Механізми поточного і підсумкового контролю працюють у напрямках створення необхідної мотивації:

- поточний контроль створює мотив до постійної систематичної самостійної творчої праці,
- вихідний контроль створює стимули до отримання знань, формує відповідальність за кінцевий результат.

Поточний контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на практичних заняттях та самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль. Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться у таких формах:

1. Оцінювання знань студента під час семінарських занять.
2. Оцінювання виконання наукових повідомлень (презентацій) на семінарських заняттях.
3. Проведення іспиту.

Оцінювання знань студентів під час семінарських, практичних занять має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- а) систематичність, активність та результативність роботи протягом

семестру над вивченням програмного матеріалу навчальної дисципліни; відвідування занять;

б) володіння знань предметної області при виконанні командної роботи, вирішенні ситуаційних та практичних завдань;

в) рівень підготовки до виступу на семінарських заняттях.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Робота на семінарських заняттях оцінюється від 0 до 6 балів

Виконання самостійної роботи з дисципліни

За наданим переліком тематик наукових повідомлень вибрати та виконати наукові дослідження, попередньо узгодивши обрану тему з викладачем (з метою уникнення повторень між роботами студентів групи). Виступ оцінюється по 12 балів.

Оцінювання наукового повідомлення проводиться згідно наступних вимог:

№ з/п	Вимоги до доповіді	Кількість балів
1	Відповідь повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена робота (18-20 сторінок), яка відображає професіоналізм доповідача у розумінні цього питання, відповідає на всі питання які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію	10-12
2	Відповідь розкриває сутність поставленого питання, підготовлена робота (10-15 сторінок), відповідає не на всі питання, які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент не вільно володіє вивченим обсягом матеріалу	7-9
3	Відповідь не повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена робота (до 10 сторінок) не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів	3-6
4	Відповідь не розкриває сутність поставленого питання, робота не оформлена належним чином, студент відповідає не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів	1-2

10. Рекомендовані джерела інформації

10.1. Основні:

1. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 стор. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi_Teoriia_i_praktyka_formuvannia%20lidera_2017.
2. Сергеева Т.В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота: Навчальний посібник. – Харків: ХНУБА, 2017. – 124 с. http://startup.sumdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/11/IDP_Leadership_ua_d.pdf
3. Морозов, В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції) : навч. посіб. / В. В. Морозов, А. М. Чередніченко, Т. І. Шпильова. – К. : Таксон, 2009. – 464 с.
4. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2018. – 479 с.
5. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с.

10.2. Додаткові:

1. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во Знання, КОО, 2017. – 556 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2016. – 340 с.
3. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, ОО. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – К., 2017. – 36 с.
4. http://lib.iitta.gov.ua/709755/1/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%B2%20%D0%95%D0%91.pdf
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. :

6. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с. <http://www.ucs-hrm.org.ua/download-document/351-navchalniiy-posibnik-rozvitok-liderstva.html>

7. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 25.03.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11

8. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1932> (дата звернення: 25.03.2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.5