

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління

Кафедра управління



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної та  
навчальної роботи

О.Б. Жильцов

2024

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

ЛІДЕРСТВО ТА РОБОТА В КОМАНДІ:

1.1. ЛІДЕРСТВО

1.2. КОНФЛІКТОЛОГІЯ

1.3. РОБОТА В КОМАНДІ

для студентів

спеціальності

073 Менеджмент

освітнього рівня

перший (бакалаврський)

освітньої-професійної програми

073.00.01 Менеджмент організацій

Київ – 2024

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА Код ЄДРПОУ 45307965	
Програма № 3201/24	
Начальник відділу моніторингу якості освіти	
<i>Лещенко</i> (підпис)	<i>Лещенко</i> (прізвище, ініціали)
«...»	20 24 c

**Розробник:**

Шульга Ольга Антонівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління Факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Викладач:**

Шульга Ольга Антонівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління Факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління**


Протокол від 29 серпня 2023 р. № 9

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО  
(підпис)

**Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”**

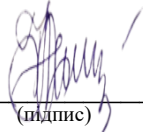
(назва освітньої програми)

28 серпня 2023 р.

Керівник освітньої програми  Олена АКІЛІНА  
(підпис)

**Робочу програму перевірено**

29 серпня 2023 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК  
(підпис)

**Пролонговано:**

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	3/180	
Курс	1,2	
Семестр	2,3	
Кількість змістових модулів з розподілом:	6	
Обсяг кредитів	6	
Обсяг годин, в тому числі:	180	
Аудиторні	84	
Модульний контроль	12	
Семестровий контроль	30	
Самостійна робота	54	
Форма семестрового контролю	Іспит	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни** – вивчення теоретичних основ лідерства як вищого еволюційного та якісного рівня управління та командування; оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками щодо створення команди та управління нею, організації і координації роботи в команді, психологічного аналізу міжособистісних взаємин у команді та їх особливостей; оволодіння засобами ефективного впливу лідера на членів команди для забезпечення їх мотивації працювати разом на спільний результат.

**Завданнями** дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

### *I. Загальнопредметні компетентності:*

<b>ЗК-4</b>	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
<b>ЗК-5</b>	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
<b>ЗК-9</b>	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання
<b>ЗК-11</b>	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації
<b>ЗК-12</b>	Здатність до генерування нових ідей (креативність)
<b>ЗК-15</b>	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

### *II. Фахові компетентності:*

<b>ФК-6</b>	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо
<b>ФК-7</b>	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту

<b>ФК-9</b>	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань
<b>ФК-10</b>	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації
<b>ФК-11</b>	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
<b>ФК-14</b>	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності
<b>ФК-15</b>	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

### 3. Результати навчання за дисципліною

Студент має **знати та розуміти:**

<b>ПРН-3</b>	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства
--------------	--

Студент має **вміти:**

<b>ПРН-6</b>	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень
<b>ПРН-8</b>	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації
<b>ПРН-9</b>	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи
<b>ПРН-10</b>	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації
<b>ПРН-11</b>	Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації
<b>ПРН-14</b>	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації
<b>ПРН-15</b>	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), поваги до різноманітності та міжкультурності
<b>ПРН-16</b>	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним
<b>ПРН-18</b>	Демонструвати спроможність застосовувати новітні технології у професійній діяльності, готовність і здатність шляхом самоосвіти, вивчення позитивного досвіду, удосконалювати свої управлінські навички.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Очна форма					
	усього	У тому числі				
		л.	пр.	сем.	сам.р.	
<b>«Лідерство та робота в команді: Лідерство»</b>						
<b>Змістовий модуль 1. Лідерство як нова управлінська парадигма</b>						
Лідерство як нова філософія управління	8	4		2		2
Сутність, види та типи лідерства	5	2		2		1
Особистісний ресурс і основні компетенції в реалізації лідерської позиції	5	2		2		1
Модуль	2					
<b>Семестровий контроль</b>	<b>10</b>					
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>30</b>	<b>8</b>		<b>6</b>		<b>4</b>
<b>«Лідерство та робота в команді: Конфліктологія»</b>						
<b>Змістовий модуль 2. Загальні питання конфліктології</b>						
Поняття про психологічний конфлікт. Теорії конфлікту.	7	2		2		3
Механізми виникнення конфліктів, їх динаміка.	7	2		2		3
Внутріособистісний, міжособистісний та міжгруповий конфлікти.	6	2		2		2
Психологічні конфлікти в організаціях.	6	2		2		2
Модуль	2					
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>28</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>10</b>
<b>Змістовий модуль 3. Шляхи аналізу та подолання конфліктів</b>						
Психологія взаєморозуміння як основа попередження і розв'язання міжособистісних конфліктів.	8	2		2		4
Методи аналізу міжособистісних конфліктів.	6	2		2		2
Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Профілактика конфліктів.	6	2		2		2
Модуль	2					

<b>Разом за змістовим модулем 3</b>	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Семестровий контроль</b>	<b>10</b>				
<b>Разом</b>	<b>60</b>	<b>14</b>		<b>14</b>	<b>18</b>
<b>«Лідерство та робота в команді: Робота в команді»</b>					
<b>Змістовий модуль 4. Теоретичні засади командування</b>					
Соціальна структура організації	8	2		2	4
Психологічні основи відбору кадрів	7	2		2	3
Мотивація діяльності працівників	5	2		-	3
Модуль	2				
<b>Разом за змістовим модулем 4</b>	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>10</b>
<b>Змістовий модуль 5. Теорія і практика командування</b>					
Основи командування	12	4		4	4
Організація роботи в команді	8	2		2	4
Звітність та контроль роботи команди. Ситуаційний аналіз	8	2		2	4
Модуль	2				
<b>Разом за змістовим модулем 5</b>	<b>30</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>12</b>
<b>Змістовий модуль 6. Управління динамікою внутрікомандних процесів</b>					
Розподіл ролей у команді	8	2		2	4
Життєві цикли команди	6	2		2	2
Динамічні особливості команди та її життєдіяльність	6	2		2	2
Моніторинг ефективності команди	6	2		2	2
Модуль	2				
<b>Семестровий контроль</b>	<b>10</b>				
<b>Разом за змістовим модулем 6</b>	<b>38</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>10</b>
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>44</b>		<b>40</b>	<b>54</b>

## 5. Програма навчальної дисципліни

### «Лідерство та робота в команді: Лідерство»

#### Змістовий модуль 1. Лідерство як нова управлінська парадигма

## **Тема 1. Лідерство як нова філософія управління**

Сучасний погляд на феномен управління. Розуміння природи управління як передумови для забезпечення удосконалення його якості. Управління як мистецтво, наука та ремесло. Людські, інструментальні та світоглядні ресурси як умови для реалізації нової парадигми управління.

Управління як об'єкт наукових досліджень: історичний ракурс. Еволюційні рівні управління. Характеристики традиційної та нової парадигми управління. Порівняння менеджменту і лідерства, «старого» і «нового» керівника.

## **Тема 2. Сутність, види та типи лідерства**

Лідерство як вищий еволюційний та якісний рівень управління. Інструменти лідерства: бачення (одкровення), надихання (натхнення), власний приклад.

Сутність лідерства та його складові. Статичний та процесний аспекти лідерства. Особистість (характер) лідера як першоумова прояву лідерства. Лідерство як психологічний вплив однієї людини на іншу у процесі життєдіяльності.

Види лідерства: індивідуальне та інституційне, їх зв'язок. Типи лідерства: політичне, державне, громадське, підприємницьке. Актуальність лідерства в умовах глобалізації, демократизації, інформатизації та технологізації суспільного розвитку та зростанні людського чинника.

Професіоналізація управління як поєднання процесів: 1) розвитку управлінців, 2) розроблення, запровадження і модернізації інструментів управління, 3) формування філософії управління.

## **Тема 3. Особистісний ресурс і основні компетенції реалізації лідерської позиції**

Менеджер як лідер-управлінець, який забезпечує виконання місії організації, її основне призначення, визначає необхідність і встановлює взаємодію між окремими діями всередині організації. Ролі менеджера як суб'єкта здійснення управлінської діяльності: ролі, пов'язані з прийняттям рішень, інформаційні ролі, міжособові ролі.

Психологічна культура та управлінська майстерність менеджера-лідера. Психологічні, інтелектуальні, професійні і соціальні якості та риси керівника-лідера. Особистий план розвитку професійних якостей менеджера-лідера.

### **«Лідерство та робота в команді: Конфліктологія»**

#### **Змістовий модуль 2. Загальні питання конфліктології**

## **Тема 4. Поняття про психологічний конфлікт. Теорії конфлікту**

Предмет конфліктології. Зв'язок конфліктології з іншими науками.

Проблема визначення конфлікту. Атрибутивні ознаки психологічного конфлікту.

Соціологи Маркс, Зіммель, Козер і Дарендорф – перші теоретики конфліктології. Біхевіористичне тлумачення конфлікту. Дослідження М. Дойча щодо інтерперсональних та М. Шерифа щодо міжгрупових конфліктів. Когнітивний підхід в роботах К. Левіна. Теорія балансу Ф. Хайдера. Внесок різних підходів до психологічного вивчення конфлікту в розробку конфліктології.

Групи причин конфліктів: розбіжності у цілях, знаннях, емоційні причини. Розподіл ресурсів, взаємозалежність задач, відмінності в уявленнях і цінностях, низький рівень комунікації, незбалансованість робочих місць, неправильний контроль, відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді, відсутність пошани до авторитетних у групі осіб, недостатня мотивація як причини конфліктів.

Типи конфліктів за носіями суперечності (міжособистісний, внутріособистісний, міжгруповий); за мотивацією учасників (прагматичні, особисті), за статусом учасників (горизонтальні, вертикальні), за наявністю насильства, за доцільністю, за функціями (деструктивні, конструктивні), за масштабами цілей (особисті, суспільні, групові), за емоціями, за кількістю учасників, за динамікою відповідно до етапів, за тактичною корисністю, за етичністю форм прояву.

Функції конфліктів. Конструктивні функції. Дисфункціональні наслідки конфлікту. Психологічна характеристика конфлікту. Зовнішні ознаки конфлікту (просторові, часові межі). Внутрішньосистемні та внутрішні параметри конфлікту. Динаміка розвитку конфлікту. Гострота конфлікту. Умови конфлікту.

## **Тема 5. Механізми виникнення конфліктів, їх динаміка**

Психологічна структура конфлікту: конфліктна ситуація та інцидент. Складові конфліктної ситуації: об'єкт конфлікту, сторони конфлікту, зовнішні і внутрішні позиції учасників конфлікту. Особистісні умови виникнення конфліктної взаємодії. Поняття про ініціатора конфлікту.

Наявність конфліктної ситуації, привід чи інцидент, конфліктогени як компоненти механізму виникнення конфлікту.

Свідомі та несвідомі причини використання конфліктогенів. Типи конфліктогенів: прагнення до зверхності; прояви агресивності; прояви егоїзму. Схеми блокування конфліктогенів. Способи стримування агресії: пасивний, активний, логічний.

Поняття про динаміку міжособистісного конфлікту. Сторони динаміки конфлікту: емоційна, діяльнісна, комунікативна. Поняття про інцидент. Відкриті фази конфлікту. Характеристика відкритих фаз конфлікту: демонстративної, агресивної, батальної. Поняття про ескалацію конфлікту, її фактори. Поняття про кульмінацію конфлікту, її ознаки.

Фінал і вихід з конфлікту. Мета розв'язання конфлікту залежно від його фази. Способи завершення конфлікту.

Конфліктність особистості. Риси-фактори конфліктності: неадекватна самооцінка, прагнення домінувати, консерватизм мислення, зайва



принциповість і прямолінійність, емоційні якості, тривожність, агресивність, упертість, дратівливість. Типи конфліктних особистостей: демонстративні, ригідні, некеровані, педантичні, раціоналісти, безвольні.

Типи поведінки особистості в конфліктній ситуації.

## **Тема 6. Внутріособистісний, міжособистісний та міжгруповий конфлікти**

Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості. Поняття про особистісний конфлікт, його відмінність від кризи. Ознаки особистісного конфлікту. Мотиваційний конфлікт, його типи за К. Левіним. Когнітивний конфлікт, його будова та роль у пізнавальній діяльності особистості. Рольовий конфлікт, його типи.

Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів. З. Фрейд. Механізми захисту від внутрішніх конфліктів.

Теорія комплексу неповноцінностей А. Адлера. Вчення про екстраверсію та інтроверсію К. Юнга. Теорія психосоціального розвитку Е. Еріксона.

Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів. Стратегії виходу із особистісного конфлікту. Способи подолання внутрішніх конфліктів.

Поняття міжособистісного конфлікту і його особливості. Основні типи міжособистісних конфліктів. Причини і чинники міжособистісних конфліктів. Типи міжособистісних конфліктів за їх причинами: ціннісні, конфлікт інтересів, конфлікти етикету.

Управління міжособистісними конфліктами. Внутрішній і зовнішній аспекти управління конфліктами. Етапи зовнішнього управління конфліктами.

Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості. Причини та різновиди міжгрупових конфліктів. Внутрішньогрупові міжособистісні процеси як причини міжгрупового конфлікту. Розшарування у межах групи. Нормативні групові конфлікти. Конфлікти між лідерами, між неформальним лідером і керівником групи.

## **Тема 7. Психологічні конфлікти в організаціях**

Причини конфліктів в організаціях. Роль управлінської культури та підготовленості керівників, їх комунікативна компетентність. Поняття про продуктивний конфлікт в організації. Природа конфлікту та його вплив на виробництво як показник конструктивності конфлікту. Причини конструктивних конфліктів. Поняття про деструктивний конфлікт. Причини деструктивних конфліктів.

Класифікація конфліктів в організації: за значенням для організації, за статусом учасників, відкриті та приховані, за характером об'єктивності або суб'єктивності причин, за сферою перебігу.

Наслідки конфліктів в організації. Функціональні наслідки конфлікту.

Дисфункціональні наслідки конфліктів.

Негативний вплив нерозв'язаних конфліктів: втрата управлінського часу, погіршення якості ухвалення рішень, втрата кваліфікованих працівників, реорганізація, саботаж, нанесення збитку іміджу, зниження бажання працювати.

### **Змістовий модуль 3. Шляхи аналізу та подолання конфліктів**

#### **Тема 8. Психологія взаєморозуміння як основа попередження і розв'язання міжособистісних конфліктів**

Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах. Механізми взаєморозуміння, їх взаємозв'язок та розмежування. Явища соціальної перцепції. Взаєморозуміння і згода: спільне і відмінне.

Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння: ставлення до партнера, статеві особливості суб'єктів взаємодії, особистісні якості суб'єктів взаємодії. Поняття про соціальну атракцію.

Підходи до розв'язання конфліктів: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний. Способи управління конфліктною ситуацією в умовах організації.: структурні та міжособистісні. Структурні методи вирішення конфлікту: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

Управління конфліктними ситуаціями. Варіанти управління конфліктною ситуацією: запобігання, придушення, відстрочення, розв'язання. Психологічна допомога конфліктуєчим.

Умови конструктивного вирішення конфлікту.

Суб'єкти розв'язання конфлікту: учасники, посередник. Позиція керівника в конфлікті серед підлеглих. Виявлення прихованих або неусвідомлених причин конфлікту як необхідна умова його вирішення.

Вимоги до керівника при розв'язанні конфлікту. Алгоритм дій керівника при вирішенні конфлікту.

#### **Тема 9. Методи аналізу міжособистісних конфліктів**

Завдання аналізу конфлікту. Використання різних засобів аналізу конфлікту. Схема аналізу (за М.М. Рибаквою).

Картографія конфлікту. Порядок складання картографії конфлікту. Аналіз наслідків конфлікту. Результати конфлікту. Шляхи залагодження конфлікту. Основні способи зняття інциденту.

#### **Тема 10. Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Профілактика конфліктів**

Переговори та рівні їх ведення. Роль посередника у веденні переговорів. Етапи переговорів, їх завдання та зміст. Моделі поведінки у переговорах, їх характеристика.

Стратегії і тактики переговорів. Поняття про посередництво. Позиція посередника. Переваги технології посередництва. Прийоми посередництва.

Роль керівника в профілактиці конфліктів. Фактори профілактики конфліктів керівником: мистецтво керівництва, ставлення до конфліктів, заходи з покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Вимоги до критики. Основні психологічні умови ефективної ділової критики. Майстерність бесіди. Розмова-покарання. Формула звільнення.

## **«Лідерство та робота в команді: Робота в команді»**

### **Змістовий модуль 4. Теоретичні засади командоутворення**

#### **Тема 11. Соціальна структура організації**

Поняття «група»; ознаки групи, поняття «групові норми». Закономірності функціонування групи. Можливості малої групи. Групові феномени (соціальна фасилітація, соціальні лінощі, деіндивідуалізація).

Стадії розвитку групи. Напрями діяльності управлінця – лідера на кожній із стадій. Відмінності між групою і командою.

Керівництво і лідерство. Відмінності між лідером і керівником. Роль лідера в малій групі. Види взаємодії між лідером і керівником.

Функції ефективної групи та соціальні ролі її членів.

Зміст поняття «неформальна група в організації». Причини вступу людей у неформальні організації. Вплив неформальних груп на роботу організації.

#### **Тема 12. Психологічні основи підбору кадрів**

Кадрова політика як відображення стратегії розвитку організації.

Тривимірний тип моделі особистості працівника. Характеристики основних типів працівників.

Ефект групового мислення, його особливості.

Кореляція між груповою динамікою та фазами прийняття групового рішення.

Характерологічні особливості підлеглих, зорієнтованих на мету і підлеглих, зорієнтованих на завдання.

#### **Тема 13. Мотивація діяльності працівників**

Поняття про мотивацію та її значення для процесу управління. Поняття «мотив», «потреба», «спонукання». Спрямованість особистості. Піраміда потреб А. Маслоу. Заходи, що забезпечують задоволення потреб. Власна ієрархія потреб працівника (члена команди). Особливості мотивації членів команди.

Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників: контрпродуктивна і продуктивна, їх переваги та недоліки. Алгоритм дій керівника для забезпечення позитивної мотивації членів команди.

### **Змістовий модуль 5. Теорія і практика командоутворення**

## **Тема 14. Основи командоутворення**

Сутність командної форми організації робіт. Характеристика завдань, які може виконувати команда. Основні ознаки команди. Чинники ефективної команди. Висока мотивація працювати разом на спільний результат як основа ефективності команди.

Принципи, що становлять основу командоутворення, їх зміст. «Плюси» і «мінуси» організації команди. Чисельність команди. «Золоте правило» чисельності команди.

Основні сфери діяльності команди: виробнича та інтелектуальна, їх особливості у постановці цільового завдання, формах стимулювання, рівні креативності та комунікативної культури членів команди, тривалості продуктивного функціонування.

Модель оплати праці членів команди.

Форма управління в команді як найважливіша умова забезпечення ефективності команди. Три основні форми управління в команді: «театр одного актора», «команда згоди», «рада» та їх специфіка.

Еволюція команд в інтелектуальній сфері. Неформальні інтелектуальні і управлінські команди. Вимоги до членів інтелектуальної команди.

Методичні підходи до формування команд. Навички та вміння членів команди: навички системного мислення і володіння ситуаційним аналізом, комунікативні здатності кандидатів члени команди, їх лідерські здібності.

Діагностика життєздатності і розподіл ролей у команді.

## **Тема 15. Організація роботи в команді**

Організація і координація роботи в команді, взаємодія з іншими командами та партнерами. Основний зміст роботи керівника – лідера команди у щоденному розв'язанні управлінських завдань.

Результативна робота «на випередження»; попередження та нейтралізація перешкод, що виникають як основний критерій успішності та цінності керівника.

Основні проблеми в організації взаємодії між командами у ситуаціях, коли команди знаходяться на одному рівні управління в організаційній структурі і підпорядковані різним керівникам або безпосередньо керівнику всієї організації.

Принцип пріоритетності інтересів фірми (організації) в цілому як основа забезпечення взаємодії між командами.

Планування діяльності команди як умова продуктивного функціонування. Етапи здійснення планування діяльності команди. Визначення напрямків досягнення наміченої мети, розробка стратегії і тактики.

Вибір основного напрямку дій як основа оцінки співвідношення «важливість (терміновість) вирішення завдань – допустимий рівень витрат і ризиків».

Рекомендації щодо складання довгострокового (стратегічного) плану. Особливості оперативного календарного планування діяльності команди.

## **Тема 16. Звітність та контроль роботи команди. Ситуаційний аналіз**

Планова звітність. Контроль виконання роботи. Форми контролю виконання роботи, що практикуються у роботі команди.

Ситуаційний аналіз як процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин у минулому, сьогодні і майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії. Ситуаційний аналіз як найважливіший засіб продуктивної діяльності команди. Типові помилки ситуаційного аналізу.

Етапи ситуаційного аналізу та умови їх виконання: створення поля ідей, варіантів, сценаріїв; оцінка і відбір; план дій. Основні процедури ситуаційного аналізу.

## **Змістовий модуль 6. Управління динамікою внутрікомандних процесів**

### **Тема 17. Розподіл ролей у команді**

Ролі членів команди. Особистісні особливості та потенції членів команди як її неформальний ресурс. Адекватний і гнучкий рольовий розподіл як ефективний метод підвищення конкурентоспроможності команди.

Фактори, що чинять вплив на визначення ролей в команді: безпосередня професійна діяльність, посадові обов'язки; взаємодія команди із зовнішніми партнерами, клієнтами; інтелектуальний потенціал кожного члена команди і його використання у конкретній ситуації; процес життєдіяльності команди і динаміка її успішного розвитку.

Ролі членів команди у проблемних ситуаціях: генератор ідей, аналітик, прагматик, конструктивний критик; їх особливості.

Рольовий метод «Шість капелюхів» при проведенні ситуаційного аналізу.

Процес життєдіяльності команди і динаміка його успішного розвитку.

### **Тема 18. Життєві цикли команди**

Динаміка успішності розвитку команди як поєднання динаміки успішного розвитку команди в цілому та динаміки індивідуального розвитку членів команди.

Етапи розвитку команди: становлення, успішний розвиток, пошуковий період, розпад (зростання).

Етап становлення: десять кроків створення команди. Етап успішного розвитку: п'ять найбільш важливих стратегічних ситуацій в діяльності команди.

Пошуковий період: вісім основних ознак «зависання» команди. Основні напрями роботи лідера з підтримки команди у ситуації «зависання».

### **Тема 19. Динамічні особливості команди та її життєдіяльність**

Індивідуально-психологічні особливості емоційної адаптації членів команди та мотивація їх діяльності. П'ять типових ситуацій, що негативно впливають на діяльність команди, шляхи їх запобігання.

Типові ситуації, що негативно впливають на дух команди і настрої її членів: оновлення складу команди; тактика уникнення окремих членів команди; неадекватне зростання мотиваційних запитів, зміна особистісних і духовних орієнтирів; зниження авторитету, відсутність випереджуючого особистісного зростання лідера команди.

Ефект «особистого прикладу» лідера. Індикатори зниження авторитету лідера. Характерні прояви особистісних непорозумінь лідера з членами команди.

Показники неефективності лідера команди, шляхи їх подолання.

## Тема 20. Моніторинг ефективності команди

Поняття моніторингу. Моніторинг ефективності діяльності команди (ЕДК) як постійно діюча система тренінгових, тестових та інформаційно-аналітичних заходів, що забезпечує діагностику стану команди, підтримку її життєздатності та ефективної діяльності протягом періоду існування команди.

Моніторинг конкурентоспроможності команди та його показники: виробничо-економічні, показники ринкової стійкості команди, показники психологічної стабільності команди.

Системність, повнота і логічність завершення – основні вимоги до повноцінного моніторингу, що відображає суть і діагностику внутрікомандних процесів.

Профілактичний та проблемно-орієнтований – основні форми моніторингу ефективності команди. Показники моніторингів.

Моніторинг особистої ефективності лідера команди. Моніторинг особистої ефективності всіх членів команди. Моніторинг ефективності команди в цілому.

## 6. Контроль навчальних досягнень

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна к-сть балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5		Модуль 6	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
Відвідування семінарських занять	1	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4

Робота на семінарському занятті	10	3	30	4	40	3	30	2	20	4	40	4	40
Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	4	20	3	15	2	10	4	20	4	20
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом	-	77	-	93	-	76	-	60	-	93	-	93	
Максимальна кількість балів: 492													
Розрахунок коефіцієнта: 8,2													

## 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	К-сть годин	К-сть балів
<b>Змістовий модуль 1. Лідерство як нова управлінська парадигма</b>			
1	Лідерство як нова філософія управління	2	5
2	Сутність, види та типи лідерства	1	5
3	Особистісний ресурс і основні компетенції в реалізації лідерської позиції	1	5
<b>Змістовий модуль 2. Загальні питання конфліктології</b>			
4	Поняття про психологічний конфлікт. Теорії конфлікту.	3	5
5	Механізми виникнення конфліктів, їх динаміка.	3	5
6	Внутріособистісний, міжособистісний та міжгруповий конфлікти.	2	5
7	Психологічні конфлікти в організаціях.	2	5
<b>Змістовий модуль 3. Шляхи аналізу та подолання конфліктів</b>			
8	Психологія взаєморозуміння як основа попередження і розв'язання міжособистісних конфліктів.	4	5
9	Методи аналізу міжособистісних конфліктів.	2	5
10	Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Профілактика конфліктів.	2	5
<b>Змістовий модуль 4. Теоретичні засади командоутворення</b>			
11	Соціальна структура організації	4	5
12	Психологічні основи відбору кадрів	3	5
13	Мотивація діяльності працівників	3	5
<b>Змістовий модуль 5. Теорія і практика командоутворення</b>			
14	Основи командоутворення	4	5
15	Організація роботи в команді	4	5
16	Звітність та контроль роботи команди. Ситуаційний аналіз	4	5

<b>Змістовий модуль 6. Управління динамікою внутрікомандних процесів</b>			
17	Розподіл ролей у команді	4	5
18	Життєві цикли команди	2	5
19	Динамічні особливості команди та її життєдіяльність	2	5
20	Моніторинг ефективності команди	2	5
	<b>Разом</b>	54	100

#### **Критерії оцінювання: 5 балів за кожну тему**

<b>5 балів</b> – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
<b>4 бали</b> – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
<b>3 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання

### **6.3. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання**

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно з затвердженим графіком. Кількість модулів – 6. Максимальний бал модульного контролю складає 25. Рейтинговий показник – величина, яка складається з певної суми балів усіх модулів навчальної дисципліни і складає 492.

Об'єктом оцінювання знань студентів є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого перевіряється під час модульного контролю. Об'єктами змістового модульного контролю знань студентів є: знання, уміння та навички студентів, виконання модульних контрольних завдань. При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля.

Модульний контроль може проводитись у формі тестів або завдань у ЕНК до цієї дисципліни. Якщо це тести, то вони оцінюються по 1 балу (25 тестів). Тести можуть бути з однією (1 бал за відповідь), двома (по 0,5 бала за відповідь) та трьома (по 0,33 бала за відповідь) правильними відповідями.



## Критерії оцінювання модульної контрольної роботи у вигляді завдань

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

### 6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

Семестровий контроль знань студентів з дисципліни є визначенням рівня засвоєння кожним студентом навчальної програми. Ця інтегральна рейтингова оцінка вираховується, як сума накопичених балів поточної успішності, що складається зі змістових модульних контролів, самостійних робіт, роботи на семінарських заняттях, балів за відвідування лекцій та семінарів, за всіма видами робіт, передбачених для даної дисципліни. Студент, що набрав протягом семестру за підсумковим оцінюванням не менше 35 балів (з коефіцієнтом перерахунку 8,2) отримує допуск до іспиту.

Форма проведення іспиту: **тестова**

Тривалість проведення іспиту: **1 год. 20 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: **1 бал – за тестове питання**

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом.

### **6.5. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю.**

1. Сучасний погляд на феномен управління. Три аспекти управління (за Г. Мінцбергом). Ресурси, необхідні для забезпечення реалізації управління.
2. Коротка характеристика основних управлінських теорій періоду кінця XIX – першої половини XX сторіччя, кінця XX ст. Сучасні теорії лідерства, їх основний зміст.
3. Параметри еволюційних рівнів управління. Відмінності «нового» управління від «старого». Рівні еволюції лідера (за Дж. Коллінзом).
4. Основні відмінності між менеджментом і лідерством (за Х. Оуеном та В. Ходжсоном).
5. Основні відмінності між менеджментом і лідерством (за Р. Дафтом).
6. Лідерство як вищий еволюційний та якісний рівень управління.
7. Два види лідерства: індивідуальне та інституційне, їх зміст. Типи лідерства залежно від типу суспільної діяльності.
8. Тенденції суспільного розвитку. Актуальність лідерства в умовах суспільного розвитку. Сутність професіоналізації управління.
9. Професіограма менеджера – лідера. Ролі менеджера в організації як суб'єкта здійснення управлінської діяльності.
10. Психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні риси менеджера – лідера.
11. Сутність командної форми організації робіт. Характеристика завдань, які може виконувати команда. Основні ознаки команди. Чинники, що забезпечують ефект команди.
12. Принципи роботи команди, їх зміст. «Плюси» і «мінуси» організації команди, їх зміст.
13. Чисельність команди. Сфери діяльності команди. Особливості оплати праці членів команди.
14. Основні сфери діяльності команди: виробнича та інтелектуальна. Охарактеризувати особливості виробничих та інтелектуальних команд за такими параметрами: постановка цільової завдання, форми стимулювання, кваліфікація, рівень креативності, тривалість продуктивного функціонування.
15. Основні форми управління в виробничій та інтелектуальній команді («Театр одного актора», «Команда згоди», «Рада»), їх зміст та особливості.
16. Неформальні інтелектуальні і управлінські команди. Вимоги до членів інтелектуальної команди. Головне завдання лідера неформальної

інтелектуальної команди. Методичний підхід до формування команд. Навички та вміння членів управлінської команди.

17. Організація і координація роботи в команді. Основний зміст роботи лідера команди. Організація взаємодії між командами та зовнішніми партнерами. Принцип пріоритетності інтересів організації в цілому.

18. Планування діяльності команди, його переваги. Етапи планування: визначення мети та напрямків її досягнення, розробка стратегії і тактики. Довгостроковий (стратегічний) план діяльності команди, основні рекомендації щодо його складання. Оперативне календарне планування.

19. Контроль виконання роботи, його форми. Складові контролю, який здійснює лідер (керівник).

20. Поняття ситуаційного аналізу. Прогнозування. Помилки ситуаційного аналізу. Етапи ситуаційного аналізу, їх зміст.

21. Розподіл ролей в команді. Чинники, що визначають ролі в команді.

22. Метод «Шість капелюхів», його можливості; функції і дослідницькі завдання членів команди у цьому методі.

23. «Крива» розвитку команди. Характеристика етапів розвитку команди. Етап становлення команди. Десять кроків створення команди.

24. «Крива» розвитку команди. Стратегічні ситуації на етапі успішного розвитку команди, їх характеристика.

25. «Крива» розвитку команди. Пошуковий період у розвитку команди. Особливості ситуації «зависання команди», її ознаки. Основні напрямки роботи лідера з підтримки команди в ситуації «зависання».

26. Індивідуально-психологічні особливості емоційної адаптації членів команди та мотивація їх діяльності як чинники професійного та особистісного зростання членів команди. Типові ситуації, що негативно впливають на дух команди і настрої її членів: оновлення складу команди. Типові сценарії оновлення.

27. Типові ситуації, що негативно впливають на дух команди і настрої її членів: вихід із команди окремих її членів, неадекватне зростання мотиваційних запитів, зміна особистісних і духовних орієнтирів.

28. Типові ситуації, що негативно впливають на дух команди і настрої її членів: зниження авторитету, відсутність випереджувачого особистісного зростання лідера команди; індикатори зниження авторитету лідера. Поради лідеру, авторитет якого знижується.

29. Типові ситуації, що негативно впливають на дух команди і настрої її членів: поява в команді альтернативного неформального лідера.

30. Поняття моніторингу ефективності діяльності команди (ЕДК). Завдання моніторингу.

31. Моніторинг конкурентоспроможності команди. Зміст виробничо-економічних показників, показників ринкової стійкості та психологічної стабільності команди.

32. Зміст основних вимог до методів і прийомів діагностики, що використовуються у процесі моніторингу.

33. Профілактичний та проблемно-орієнтований моніторинг діяльності команди: предмет, мета, місце у системі діяльності команди.
34. Профілактичний моніторинг ефективності команди; програма профілактичного моніторингу. Моніторинг особистої ефективності лідера команди. Моніторинг особистої ефективності всіх членів команди.
35. Поняття «група»: ознаки групи, поняття «групові норми».
36. Кадрова політика як відображення стратегії розвитку організації.
37. Основні стратегії забезпечення керівником мотивації діяльності працівників.
38. Проблема визначення конфлікту. Атрибутивні ознаки психологічного конфлікту.
39. Групи причин конфліктів.
40. Типи конфліктів.
41. Функції конфліктів. Конструктивні функції.
42. Психологічна структура конфлікту.
43. Поняття про ініціатора конфлікту.
44. Наявність конфліктної ситуації, привід чи інцидент, конфліктогени як компоненти механізму виникнення конфлікту.
45. Свідомі та несвідомі причини використання конфліктогенів.
46. Типи конфліктогенів.
47. Схеми блокування конфліктогенів.
48. Способи стримування агресії: пасивний, активний, логічний.
49. Поняття про динаміку міжособистісного конфлікту.
50. Конфліктність особистості.
51. Типи поведінки особистості у конфліктній ситуації.
52. Особливості і види внутрішніх конфліктів особистості.
53. Мотиваційний конфлікт, його типи за К. Левіним.
54. Когнітивний конфлікт, його будова та роль у пізнавальній діяльності особистості.
55. Рольовий конфлікт, його типи.
56. Психоаналітичні теорії внутрішніх конфліктів.
57. Теорія комплексу неповноцінностей А. Адлера.
58. Вчення про екстраверсію та інтроверсію К. Юнга.
59. Теорія психосоціального розвитку Е. Еріксона.
60. Форми прояву і способи подолання внутрішніх конфліктів.
61. Стратегії виходу із особистісного конфлікту.
62. Способи подолання внутрішніх конфліктів.
63. Поняття міжособистісного конфлікту і його особливості.
64. Основні типи міжособистісних конфліктів.
65. Причини і чинники міжособистісних конфліктів.
66. Типи міжособистісних конфліктів за їх причинами: ціннісні, конфлікт інтересів, конфлікти етикету.
67. Управління міжособистісними конфліктами.
68. Поняття міжгрупового конфлікту і його особливості.
69. Конфлікти між лідерами, між неформальним лідером і керівником групи.

70. Причини конфліктів в організаціях.
71. Роль управлінської культури та підготовленості керівників, їх комунікативна компетентність.
72. Класифікація конфліктів в організації.
73. Наслідки конфліктів в організації.
74. Негативний вплив нерозв'язаних конфліктів.
75. Роль взаєморозуміння у міжособистісних відносинах.
76. Індивідуально-психологічні фактори взаєморозуміння.
77. Методи аналізу міжособистісних конфліктів.
78. Переговори та рівні їх ведення.
79. Роль посередника у веденні переговорів.
80. Стратегії і тактики переговорів.

#### 6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
<b>A</b>	<b>90 – 100</b> балів	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	<b>82-89</b> балів	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	<b>75-81</b> балів	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	<b>69-74</b> балів	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
<b>E</b>	<b>60-68</b> балів	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>F, FX</b>	<b>1-59</b> балів	<b>Незадовільно з обов'язковим повторним проходженням</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

### 7.1. Навчально-методична карта дисципліни «Лідерство та робота в команді: Лідерство»

Разом: 30 год., лекції – 8 год., семінарські заняття – 6 год.,

модульний контроль – 2 год., семестровий контроль – 10 год., самостійна робота – 4 год.

Тиждень				
Модулі	Змістовий модуль I			
Назва модуля	Лідерство як нова управлінська парадигма			
Кількість балів за модуль	77 балів			
Лекції	1	2	3	4
Дати				
Теми лекцій	Лідерство як нова філософія управління	Лідерство як нова філософія управління	Сутність, види та типи лідерства	Особистісний ресурс і основні компетенції в реалізації лідерської позиції
Теми семінарських занять		Лідерство як нова філософія управління	Сутність, види та типи лідерства	Особистісний ресурс і основні компетенції в реалізації лідерської позиції
Самостійна робота	15 балів			
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота (25 балів)			
Підсумковий контроль	-			

## 7.2. Навчально-методична карта дисципліни «Лідерство та робота в команді: Конфліктологія»

Разом: 60 год., лекції – 14 год., семінарські заняття – 14 год.,  
модульний контроль – 4 год., семестровий контроль – 10 год., самостійна робота – 18 год.

Тиждень							
Модулі	Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3		
Назва модуля	<b>Загальні питання конфліктології</b>				<b>Шляхи аналізу та подолання конфліктів</b>		
Кількість балів за модуль	93				76		
Лекції	1	2	3	4	5	6	7
Теми лекцій	Поняття про психологічний конфлікт. Теорії конфлікту.	Механізми виникнення конфліктів, їх динаміка.	Внутріособистісний, міжособистісний та міжгруповий конфлікти.	Психологічні конфлікти в організаціях.	Психологія взаєморозуміння як основа попередження і розв'язання конфліктів.	Методи аналізу міжособистісних конфліктів.	Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Профілактика конфліктів.
Теми семінарських занять	Поняття про психологічний конфлікт. Теорії конфлікту.	Механізми виникнення конфліктів, їх динаміка.	Внутріособистісний, міжособистісний та міжгруповий конфлікти.	Психологічні конфлікти в організаціях.	Психологія взаєморозуміння як основа попередження і розв'язання міжособистісних конфліктів.	Методи аналізу міжособистісних конфліктів.	Технології переговорів та посередництва у залагодженні конфліктів. Профілактика конфліктів.
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5	5
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)				Модульна контрольна робота 2 (25 балів)		
Підсумковий контроль	-						

### 7.3. Навчально-методична карта дисципліни «Лідерство та робота в команді: Робота в команді»

Разом: 90 год., лекції – 22 год., семінарські заняття – 20 год.,  
модульний контроль – 6 год, самостійна робота – 32 год.

Тиждень											
Модулі	Змістовий модуль 4			Змістовий модуль 5				Змістовий модуль 6			
Назва модуля	Теоретичні засади командо- утворення			Теорія і практика командоутворення				Управління динамікою внутрікомандних процесів			
Кількість балів за модуль	60			93				93			
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дати											
Теми лекцій	Соціальна структура організації	Соціальна структура організації	Мотивація діяльності працівників	Основи командоутворення	Основи командоутворення	Організація роботи в команді	Звітність та контроль роботи команди	Розподіл ролей у команді	Життєві цикли команди	Динамічні особливості команди та її	Моніторинг ефективності команди
Теми семінарських занять	Соціальна структура організації	Соціальна структура організації		Основи командоутворення	Основи командоутворення (продовження)	Організація роботи в команді	Звітність та контроль роботи команди. Ситуаційний аналіз	Розподіл ролей у команді	Життєві цикли команди	Динамічні особливості команди та її життєдіяльність	Моніторинг ефективності команди
Самостійна робота	10 балів			20 балів				20 балів			
ІНДЗ											
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота (25 балів)			Модульна контрольна робота (25 балів)				Модульна контрольна робота (25 балів)			
Підсумковий контроль	іспит										

## 8. Рекомендована література

### Базова

1. Адісес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2019. 304 с.
2. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Вид. дім “Професіонал”, 2014.
3. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів. Харків, 2007.
4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ: Основи, 2016. 349 с.



5. Гавриш О. та ін. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с.
6. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ: Вид. дім Києво-Могилян. акад., 2015.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник для студ. екон. спец. Львів: БаК, 2015. 605 с.
8. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010.
9. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах / пер. з англ. Т. Микитюк. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 336 с.
10. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Київ: Фабула, 2019. 240 с.
11. Нестуля О., Нестуля С. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 227 с.
12. Нестуля О., Нестуля С. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
13. Романовський О. Г. та ін. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.
14. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр наукової літ-ри, 2016.

#### **Допоміжна**

1. Еріксон А. Шлях до вершини. Наукові поради про те, як досягнути професіоналізму / пер. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2018. 304 с.
2. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / пер. О. Савчин. Київ: Наш формат, 2017. 304 с.
3. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011.
4. Примуш М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів. Київ: Вид. дім “Професіонал”, 2010.
5. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Київ: Лабораторія, 2021. 448 с.

#### **9. Інформаційні ресурси**

1. Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О.О. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/8046?locale-attribute=uk>
2. Конфліктологія. URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_71.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_71.html)

3. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>
4. Основи менеджменту. URL: <http://library.if.ua/book/3/415.html>
5. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник. URL: <http://www.twirpx.com/file/284906/>
6. Робота в команді: ключові фактори успіху. URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_726.html](http://toplutsk.com/articles-article_726.html)