

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«ТРЕНІНГ з лідерства,
командотворення і
особистої тактики керівника»

Затверджено на засіданні кафедри
металургії та організації виробництва
Протокол № 2 від «18» вересня 2024 р.

Запоріжжя 2024



УКЛАДАЧ(І):

- 1 Шаульська Лариса, доктор економічних наук, професор, професор кафедри металургії та організації виробництва.

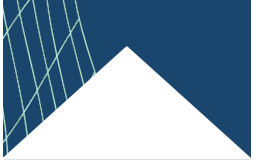
ЗАТВЕРДЖЕНО

Гарант освітньої програми
«Управління модернізацією металургії»

Едуард ГРИБКОВ

Завідувач кафедри металургії та
організації виробництва

Едуард ГРИБКОВ



1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Актуальність, теоретична та практична значущість вивчення навчальної дисципліни.

«Тренінг з лідерства, командотворення і особистої тактики керівника» передбачає інтерактивне відпрацювання компетентностей лідера, що проявляються в поведінці керівника або фахівця. Спеціальна увага приділяється комунікативній компетентності лідера, завдяки якій забезпечується ефективна взаємодія в командах.

В межах тренінгу передбачається усвідомлення змісту та особливостей лідерської позиції в структурі рольової моделі управлінської компетентності, яка охоплює п'ять базових ролей: професіонал, організатор, комунікатор, лідер, стратег. Лідерська поведінка розглядається в трьох аспектах: 1) як окрема роль, в межах якої забезпечується мотивація, командотворення та спільна діяльність, емоційна підтримка професійної діяльності, коучинговий вплив тощо; 2) як поведінка, спрямована на управління власним професійним та особистісним розвитком; 3) як поведінка, що підвищує ефективність інших ролей керівника.

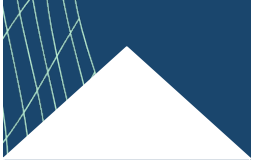
В ході тренінгу студенти отримають можливість проаналізувати власний лідерський потенціал та комунікативну компетентність, визначити рівень розвитку лідерських якостей та сформулювати особисту стратегію розвитку сильних сторін та компенсації виявлених дефіцитів. Результатом виконання тренінгових вправ має стати розуміння значення спектру командних ролей, способів їх ідентифікації та комбінації, відпрацювання вміння регулювання емоційного фону комунікації та власного емоційного стану, а також відпрацювання моделі партнерської суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Застереження щодо рівня попередніх знань.

- важливою умовою успішного досягнення цілей тренінгу є наявність базових знань з менеджменту, зокрема, розуміння сутності процесу/циклу, функцій менеджменту, теорій лідерства, мотивації, командотворення, основ управління персоналом, ухвалення управлінських рішень;
- необхідною є здатність працювати в команді, а також високий рівень самоорганізації

Результати навчання та їхня відповідність ОПП.

- здатність до застосування та розвитку лідерських якостей та лідерських здібностей з урахуванням етичних принципів та економічної раціональності
- здатність використовувати релевантні інструменти мотивації ефективної поведінки членів команди/колективу на основі ідентифікації



структури потреб і мотивів та визначення спільних цілей як основи взаємодії

- здатність аналізувати контекст та параметри ситуативної взаємодії для обґрунтованого вибору релевантного стилю управлінського/лідерського впливу, делегування та ефективної комбінації управлінських ролей
- здатність екологічно поєднувати логічно-раціональну аргументацію, психологічні інструменти емоційного впливу, генерувати креативні управлінські рішення в процесі формування бажаного варіанту поведінки працівника
- здатність формувати план власного професійного та особистісного розвитку на основі рефлексії, самоаналізу потенціалу та поведінкових паттернів, визначення дефіциту та масштабів відхилень від очікуваних характеристик
- здатність оцінювати готовність колективу до формування команд, вміти формувати команди, налагоджувати взаємодію, розподіляти повноваження, забезпечувати згуртованість та ефективність, попереджати та розв'язувати конфлікти
- здатність оцінювати та забезпечувати ефективність комунікацій шляхом застосування продуктивних технологій для досягнення цілей взаємодії

Таблиця відповідності програмних результатів вивчення дисципліни компетентностям та програмним результатам, визначеним освітніми програмами, для яких ця дисципліна є обов'язковою

ОПП	Компетентності	ПРН
Управління модернізацією металургії	ЗК3. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) ЗК4. Здатність мотивувати людей, рухатися до спільної мети, працювати в міжнародному контексті ЗК5. Здатність генерувати нові ідеї, виявляти ініціативу і підприємливість СК10. Здатність до управління організацією та ефективного використання та розвитку її ресурсів СК12. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту СК13. Здатність формувати лідерські якості, демонструвати їх в процесі управління людьми, використовувати психологічні технології роботи з персоналом	12. Мати навички керівництва організацією та планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах 13. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги управління якістю, етичні міркування та соціальну відповідальність 15. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач 16. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу



Мова освітнього процесу: українська.

Рівень вищої освіти: магістерський.

Форми та методи навчання.

Освітній процес в межах тренінгу передбачає практичні заняття у форматі аудиторної комунікації, спрямованої на відпрацювання навичок, моделювання ситуацій, групову рефлексію та самоаналіз власного лідерського та комунікативного потенціалу як основи усвідомлення організаційної ролі лідера, розвитку комунікативної компетентності та пошуку індивідуальних наборів управлінських інструментів. Теоретичний матеріал у форматі міні-лекцій представлений в обсязі до 20%, інтерактивна взаємодія з метою досягнення заявлених результатів навчання - 80% аудиторного обсягу роботи. Усвідомлення та опанування змісту курсу відбувається в діяльнісному форматі з використанням інструментів самооцінювання власного прогресу.

Індивідуальні та групові консультації плануються за запитом студентів.

Підсумковий залік планується для тих студентів, які не набрали 60 балів в ході семестру та мають потребу відпрацювання пропущених занять; проводиться у форматі поточних занять.



2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкового компоненту освітніх програм з економіки і менеджменту

Модуль 1. Лідерство та управлінська компетентність

Цілі, очікування, попередній досвід. управлінська компетентність – зміст та ознаки, етапи відпрацювання, рольова модель

Модуль 2. Комунікативна компетентність лідера

Загальні комунікативні засади продуктивності. Процес комунікації. Складові та передумови розвитку комунікативної компетентності. Рівні розвитку комунікативної компетентності, ефективність комунікацій. Комунікативна спроможність. Комунікативні знання. Цілі комунікації. Рольова проєкція комунікативних навичок, типові бар'єри, сучасні формати. Аналіз поведінкових моделей та ознак

Модуль 3. Команда лідера

Потенціал, мета, призначення команд; формування та підтримка ефективності взаємодії.

Мотивація, сучасний управлінський вплив, конфлікти

Модуль 4. Внутрішня сила лідера

Ресурси лідера – ціннісні, ментальні, когнітивні, креативні, емоційні, соціальні тощо.

Навички рефлексії, самоаналізу, відновлення; планування власної траєкторії розвитку

Модуль 5. Мислення лідера. Особиста тактика. Підсумки

Базові та специфічні формати мислення, розвиток на основі сучасних концепцій та інструментів



3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

3.1 Розподіл обсягу дисципліни за видами навчальних занять та темами для освітніх програм, в яких вивчення дисципліни є обов'язковим

Для освітньої програми «Управління модернізацією металургії»

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
1.	Модуль 1. Лідерство та управлінська компетентність	9	-	3	-	6
2.	Модуль 2. Комунікативна компетентність лідера	9	-	4	-	5
3.	Модуль 3. Команда лідера	9	-	4	-	5
4.	Модуль 4. Внутрішня сила лідера	9	-	3	-	6
5.	Модуль 5. Мислення лідера. Особиста тактика. Підсумки	9	-	3	-	6
Усього годин		45		17	-	28

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

3.2 Перелік лабораторних робіт

Лабораторні роботи не передбачаються

№ з/п	Назва або опис змісту лабораторної роботи
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-

3.3 Перелік розрахункових, аналітичних, графічних та ін. індивідуальних завдань

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	
2	

4 ПІДХОДИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками

Для освітньої програми «Управління модернізацією металургії»

Назва і стислий зміст контрольного заходу	Кількість балів (максимальна)
I семестр	
Тренінг 1	25
Тренінг 2	25
Тренінг 3	25
Тренінг 4	25
Всього	100
Залік в разі, якщо поточна успішність менше 60 балів	100

4.2 Порядок визначення підсумкової оцінки

Підсумкова оцінка за курс формується на основі поточної успішності. Метою оцінювання є встановлення ступеню розвитку окремих складових лідерської та комунікативної компетентності в ході інтерактивної групової взаємодії та індивідуальної діяльності.

Предметом оцінювання є такі елементи лідерської та комунікативної компетентності:

аргументованість суджень (5 балів),

коректність застосування суджень та інструментів у поведінці (5 балів),


вміння концептуалізувати практичний досвід (5 балів),

навички рефлексії та самооцінювання (5 балів),

вміння аналізувати та враховувати контекст (5 балів).

Отже, робота студента в межах кожного тренінгу оцінюється максимум в 25 балів. Навчальним планом передбачено 4 тренінги. Позитивна оцінка (60-100 балів) набирається в ході виконання всіх видів завдань та активної роботи на заняттях.

Через відсутність на занятті або низьку активність студент може отримати менше 60 балів за результатами поточного оцінювання. В такому разі планується додаткове заняття-консультація, що проводиться у діяльнісному форматі тренінгу для відпрацювання пропущеного матеріалу та відповідного оцінювання.



Переведення кількості балів у шкалу ECTS (A, B, C, D, E, F, FX) та інші шкали здійснюється відповідно до регламентів Університету.

4.3 Підходи до визнання та перезарахування кредитів/результатів навчання за попередніми рівнями освіти

В рамках процедур визнання та перезарахування кредитів враховуються кредити та оцінка результатів навчання з дисциплін (освітніх компонентів) «Лідерство», «Управління конфліктами», «Командна взаємодія», отримані на попередніх або такому ж рівні вищої освіти

4.4 Підходи до визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та інформальній освіті

– В разі, якщо дисципліна є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні, то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;

– В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;

– В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні тренінги з лідерства, командотворення і особистої тактики керівника (наприклад, Coursera, Udemy, PMI або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то 1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самосійтно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни; 2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

– В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези, стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання



результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням [Студентам : Polytechnic \(metinvest.university\)](#).




5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові

1. Адізес І. Командне лідерство. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
2. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
3. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
4. Медовс Д. Мистецтво мислити системно. Київ : Vivat, 2023. 340 с.
5. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Київ : Vivat, 2022. 340 с.
6. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків : Фоліо Харків, 2019. 191 с.
7. Гандапас Р. Камасутра для оратора. 10 розділів про те, як перетворити публічний виступ на втіху. Моноліт-Bizz, 2016. 272 с.
8. Кулабуха Л. Почніть говорити «Ні». Як упевнено відмовляти та викликати повагу. Тернопіль : Мандрівець, 2018. 232 с.
9. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.
10. Тренінг з лідерства, командотворення і особистої тактики керівника: робоча програма навчальної дисципліни / уклад. Л. В. Шаульська. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024.
11. Шаульська Л. В., Бей Г. В. Гібридна освіта ХХІ століття: як на шляху модернізації не втратити головне. *Гібридна освіта: моделі, світові практики, українське впровадження* : монографія / уклад.: Т. Яцишин, І. Семенець-Орлова, С. Касян. Одеса : Олді+, 2023. С. 25 – 52.


Додаткові

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. Київ : Києво-Могилянська академія, 2006. 268 с.
2. Брабандер Л. де, Аїні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
3. Голдрат Е., Кокс Д. Мета. Процес безперервного вдосконалення. Харків : Наш формат. 2019. 448 с.
4. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах. Пер. з англ. Т. Микитюк. Харків : Книжковий клуб сімейного дозвілля, 2016. 336 с.
5. Кух А. М., Кух О. М. Цифрова компетентність: на шляху до метакомпетентності. *Збірник наукових праць Кам'янець-*



Подільського національного університету імені Івана Огієнка.
Серія : Педагогічна. 2019. Вип. 25. С. 30-33. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkr_ped_2019_25_8

6. Морган Н. Про все можна домовитись. 5 способів отримати те, чого ви прагнете в житті, коханні й роботі. КМ_Букс, 2020. 304 с.
7. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект як форма прояву важливої складової особистісного потенціалу – рефлексивної свідомості. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Педагогіка і психологія. 2012. Т. 20, вип. 18. - С. 116-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdupp_2012_20_18_20
8. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 215 с.
9. Shaulska, L., Laktionova, O., Nagornyak, T., & Sereda H. (2021). Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1). [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.07)
10. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. (2022). Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*, 2(43), 132-139. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)
11. Шаульська Л.В., Щерб І.Н. (2023). Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. *Економіка і організація управління*. 2(50), 43 – 59. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.5>
12. Amelicheva L, Savchenko M, Shaulska L, Yehorova V and Holubenko, I. (2024). Economic and Legal Basis of Implementation of Compliance in Business Processes of Enterprises. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(1), 323-356. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000120>
13. Шаульська, Л., Дьякова, Н., Перерва, П., & Кобелева, Т. (2024). Економічна ефективність рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 94–99. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.94>
14. Shaulska, L., Bei, H., Zaharieva, G., & Zahariev, A. (2025). Industry 4.0: the transformation of management systems and influence tools. *International Journal of Global Energy Issues*. 47(1/2). <https://dx.doi.org/10.1504/IJGEI.2025.143352>
15. Шаульська Л.В. Загальне поняття про інновації. Сутність інноваційного процесу та економічні особливості інноваційної діяльності. *Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої*. Суми: Університетська книга, 2021 Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга», 2021. С. 199 – 202. <https://t1p.de/unns53>

- 
16. Шаульська Л.В. Складові механізми відтворення «зеленої» економіки. «Цифровізація» людини як провідний тренд сучасності. Формування трудового капіталу в цифровій економіці. Розділи у Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга»», 2021, С. 121 – 129; 317 – 326.

Web-ресурси

1. Steel University : веб-сайт. URL: <https://steeluniversity.org/> (дата звернення: 20.08.2024).
2. Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Генрі Мінцберг : веб-сайт. URL: <https://mintzberg.org> (дата звернення: 20.08.2024).
4. Портал з фокусом на комунікації : веб-сайт. URL: <http://practicum.space/main> (дата звернення: 20.08.2024).
5. 7 вправ для розвитку емоційного інтелекту : веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/emocionalnyj-intellekt-7-uprazhnenij-dlya-razvitiya> (дата звернення: 20.08.2024).
6. Успіх у кар'єрі: що таке IQ, EQ, AQ, VQ і як вони допоможуть у професії : веб-сайт. URL: <https://inskills.space/uk/uspix-u-kar%27eri-shho-take-iq-eq-aq-vq-i-yak-voni-dopomozhut-u-profesi%27i/> (дата звернення: 20.08.2024).
7. Міністерство освіти і науки України : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
8. Національна бібліотека України ім. Вернадського. : веб-сайт. URL: www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.08.2024).
9. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. : веб-сайт. URL: <https://nlu.org.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
10. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/> (дата звернення: 20.08.2024).
11. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/> (дата звернення: 20.08.2024).
12. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: <https://dspace.mipolytech.education/home> (дата звернення: 20.08.2024).
13. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: <http://cgntb.dp.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
14. Mind and Heart of the Negotiator : веб-сайт. URL: <https://read.kortext.com/inventory/search/873081> (дата звернення: 20.08.2024).



15. The Master Negotiator : веб-сайт. URL: <https://read.kortext.com/inventory/search/2993470> (дата звернення: 20.08.2024).
16. Leadership for a Better World : веб-сайт. URL: <https://read.kortext.com/inventory/search/182427> (дата звернення: 20.08.2024).



6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член студентської спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

- Шахрайство та плагіат заборонені.
- Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс. зарахованих на курс для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.
- Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.
- Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення, на коректність змісту та мови.
- Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

[Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](http://metinvest.university)