

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра публічного управління і проектного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»

12 вересня 2024 року, протокол № 7

Вченої ради ННІМП ДЗВО

«Університет менеджменту освіти»



Вячеслав СУПРУН

**ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ
КОМАНДОЮ**

РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

**(шифр за ОПП – ОК1 – обов'язкові компоненти освітньо-професійної
програми зі спеціальності)**

Рівень вищої освіти: другий

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: «Управління проєктами»

Київ 2024

Робоча програма навчальної дисципліни «Лідерство та управління проектною командою» циклу обов'язкових освітніх компонент зі спеціальності 073 «Менеджмент» складена відповідно до навчального плану освітньо-професійної програми «Управління проєктами», спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Автор-укладач робочої програми навчальної дисципліни:

КОВТУН Оксана, кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри
публічного управління і проектного менеджменту
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 01 від 11 вересня 2024 р.)

Затверджено Вченою радою
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
(протокол № 7 від 12 вересня 2024 р.)

© Ковтун О. А., 2024 рік
© ДЗВО «УМО», 2024 рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 4	Галузь знань: 07 Управління та адміністрування	Цикл обов'язкових компонентів	
		Рік підготовки	
Загальна кількість годин – 120	Спеціальність: 073 Менеджмент Освітньо-професійна програма: Управління проектами	1	
		Семестр	
		1	
		Лекції	
	Рівень вищої освіти: другий	30	8
		Практичні заняття	
		14	6
		Самостійна робота	
		76	106
		Вид контролю – екзамен	

Примітка: співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи денної / заочної форми навчання становить 22% : 78% / 8% : 92%.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета навчальної дисципліни полягає у формуванні системи фахової компетенції (знань, практичних вмінь та навичок) щодо підходів, інструментів, механізмів, методів та моделей управління людськими ресурсами.

Основні завдання навчальної дисципліни.

Навчальна дисципліна «Лідерство та управління проектною командою» викладається у відповідності з основними теоретико-методологічними та практико-орієнтованими підходами, що склалися в сучасній науці управління.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- формування навичок критичного аналізу сучасних наукових концепцій, теорій лідерства, а також стандартів управління людськими ресурсами в проектах;
- підвищення рівня управлінської компетенції через набуття фахової підготовки в сфері управління командою на різних стадіях життєвого циклу проекту;
- оволодіння методами, техніками та технологіями управління командою проекту;
- формування знань і навичок щодо прийняття управлінських рішень стосовно формування, розвитку команди проекту, критичного мислення, основаних на сучасних наукових підходах та управлінській практиці;
- формування /розвиток лідерських навичок та інших power skills.

В процесі вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають набути **загальних компетентностей (ЗК):**

ЗК02. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності).

ЗК03. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій.

ЗК04. Здатність мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді.

ЗК05. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

В процесі вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають набути **спеціальних (фахових) компетентностей (СК):**

СК05. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК06. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК08. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Здобувачі вищої освіти повинні отримати наступні очікувані **програмні результати навчання (ПР):**

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та управління проєктною командою» здобувачі вищої освіти повинні знати:

– теоретичні та концептуальні положення з питань лідерства та управління проєктною командою;

– основні принципи, інструменти, технології управління командою проєкту;

– характерні параметри та стандарти системи управління персоналом;

– організаційні аспекти управління командою проєкту;

– психологічні засади управління командою та конфліктами;

– основні теоретичні та методичні підходи формування системи мотивації команди проєкту;

– теоретичні підходи та практичні інструменти побудови системи моніторингу діяльності команди проєкту;

– підходи щодо формування стратегії розвитку команди проєкту.

уміти:

– формувати ефективну команду проєкту - групу односторонніх, об'єднаних спільними цілями;

– виявляти та коригувати оптимальний набір ролей та функцій учасників команди проєкту;

– розробляти посадові інструкції та професіограми для менеджера та учасників команди проєкту;

– створювати оптимальну організаційну структуру проєктної команди;

– ефективно взаємодіяти із стейкхолдерами проєкту;

– налагоджувати бізнес-процеси та комунікації зі взаємодії команди проєкту;

– створювати ефективну систему управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу проєкту;

– формувати лідерські якості та реалізовувати їх в процесі управління персоналом;

– будувати дієву систему мотивації команди проєкту;

– здійснювати оцінювання, контроль та моніторинг діяльності команди проєкту;

- розробляти плани, заходи з розвитку та навчання менеджера та членів команди проєкту;
- виявляти причини та наслідки конфліктів, управляти ними;
- виробляти особисту та групову стратегію управління проєктами;
- приймати ефективні управлінські рішення.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Поняття проєктної команди.

Тенденції, що обумовлюють застосування командних методів управління. Завдання командного менеджменту. Основні поняття і характеристики команди проєкту, її склад, структура, групові процеси. Характерні ознаки команди, етапи та методи її формування, розвитку, забезпечення функціонування. Стадії життєвого циклу проєктної команди. Основні принципи, цілі, методи управління проєктною командою.

Типи проєктних команд. Крос-функціональна та крос-культурна інтеграція. Результати від крос-функціональної взаємодії. Стратегії створення та розвитку команди проєкту.

Тема 2. Організаційні аспекти формування проєктної команди.

Принципи формування організаційних структур проєктів. Формування ефективної організаційної структури. Графічна діаграма організаційної структури проєкту (OBS). Вимоги до ефективної організаційної структури (OBS) проєкту. Основні кроки для узгодження структури зі стратегією компанії (організації).

Основні моделі організаційних структур. Критерії формування структур, департаментів. Різновиди організаційних структур. Функціональна структура. Характеристики функціональних організаційних структур. Проєктна організація. Характеристики проєктно-цільових організаційних структур. Матрична організація. Різновиди матричних структур: слабка матриця, збалансована і сильна. Порівняння організаційних структур управління проєктами.

Функціональна структура проєктної команди. Правила формування функціональної структури. Соціальна структура команди. Поняття матриці розподілу робіт і відповідальності (RACI). Технологія побудова матриці RACI.

Переваги і недоліки організаційних структур управління, критерії для прийняття рішень щодо вибору організаційної структури.

Тема 3. Керівник та команда проєкту. Роль лідера в проєктному менеджменті.

Діяльність по управлінню командою проєкту. Роль, задачі та функції керівника проєктної команди. Керівництво та лідерство. Роль лідера в управлінні командою проєкту. Теоретико-концептуальні підходи визначення лідерства. Функції та ролі лідера в команді. Класифікація типів лідерів. Неформальні лідери. Лідерські компетенції. Базові інструменти лідера. Power skills керівника проєкту.

Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго), рольовий підхід (Р. Белбін). Стили управління: авторитарний (автократичний, директивний), візіонерський (авторитетний), «лідерство, що служить», «управління швидкістю і темпами», «Laissez-Faire».

Кадрове планування проєкту. Кількісне та якісне планування команди. Функції членів команди проєкту. Складання карт компетенції, посадових інструкцій, професіограм.

Побудова профілю команди. Психологічні особливості членів команди: соціонічний та рольовий підходи. Визначення ролей та призначення членів команди. Психологічна несумісність у команді: шляхи вирішення.

Тема 4. Стратегії формування команди проєкту.

Аналіз внутрішнього середовища організації (організаційний, виробничий, кадровий, маркетинговий та фінансовий блоки). Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації (аналіз впливу факторів макросередовища). Виявлення стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Інструменти ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів: матриця стейкхолдерів (ступінь впливу стейкхолдера /силу впливу стейкхолдера/стратегія взаємодії), модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard), карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map).

Роль місії і цілей організації (підприємства) при розробці стратегії формування команди. Планування та оцінка потреби в персоналі. Методи формування команди (teambuilding). Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills). Формування командного духу (team spirit). Проблемні аспекти створення команд. Крива командної ефективності.

Тема 5. Технології організації спільної діяльності команди проєкту.

Організаційна культура команди. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності. Засоби підтримки організаційної культури в команді. Типи обрядів компанії, що сприяють підвищенню рівня ефективності спільної діяльності. Вплив організаційної культури на ефективність роботи команди. Поняття синергізму спільної діяльності.

Організація нарад та переговорів. Типи взаємодії в команді. Організація ефективної взаємодії в проєкті. Інструменти побудови та забезпечення ефективних комунікацій. Технології забезпечення ефективної взаємодії в команді (Kanban, Scrum). Ліквідація комунікативного бар'єру.

Сутність «project office». Функції та призначення офісу управління проєктами. Організація офісу управління проєктами. Моделі офісу управління проєктами.

Поняття «віртуальний офіс», «гібридний офіс» та «віртуальна команда», «гібридна команда». Віртуальний (гібридний) офіс проєкту як самостійна інфраструктура. Роль інформаційних та комунікаційних систем у віртуальному (гібридному) офісі проєкту. Особливості організації роботи, навчання та взаємодії членів команди в умовах віртуального (гібридного) офісу.

Тема 6. Система мотивації в проєктній діяльності.

Сутність мотивації як функції управління. Механізми формування мотивів. Модель мотивації поведінки персоналу. Класифікація систем мотивації.

Базові концепції мотивації (змістовні та процесуальні). Змістовні теорії мотивації (теорії Туган-Барановського, А. Маслоу, Алдерфера, Герцберга, МакКлеланда). Процесійні теорії мотивації (теорії Врума, Адамса, Портера-Лоулера). Базові види стимулювання. Базові типи мотивації.

Мотивація на різних етапах проєкту. Стратегії підтримки мотивації.

Тема 7. Управління конфліктами в проєктній команді.

Конфлікти та причини їх виникнення. Соціокультурні аспекти особистості, неформальна культура та цінності організації як джерело конфліктних ситуацій. Види та

стадії протікання конфліктів. Управління конфліктами. Стимулювання конфліктів. Стратегії управління конфліктами.

Стратегії поведінки в конфлікті. Діагностика індивідуальної і групової конфліктності. Методи вирішення конфліктів. Методи (засоби, заходи, техніки) попередження конфліктів. Стрес як наслідок конфлікту. Методи боротьби із синдромом вигорання. Методи подолання стресів. Відновлення командного середовища після конфлікту.

Тема 8. Моніторинг та контроль діяльності проєктної команди.

Поняття моніторингу та основ побудови його системи. Цілі, завдання, програма та показники моніторингу.

Системи оцінювання проєктних команд. Методи оцінювання проєктних команд. Система KPI та її вплив на винагороду персоналу.

Процес моніторингу та контролю діяльності проєктної команди. Розробка та організація системи звітності членів проєктної команди.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем		Кількість годин			
		денна форма			
		Усього	у тому числі		
			л	практ.	с/р
Тема 1.	Поняття проєктної команди	15	2		13
Тема 2.	Організаційні аспекти формування проєктної команди	15	4	2	9
Тема 3.	Керівник та команда проєкту. Роль лідера в проєктному менеджменті	15	4	2	9
Тема 4.	Стратегії формування команди проєкту	15	4	2	9
Тема 5.	Технології організації спільної діяльності команди проєкту	15	4	2	9
Тема 6.	Система мотивації в проєктній діяльності	15	4	2	9
Тема 7.	Управління конфліктами в проєктній команді	15	4	2	9
Тема 8.	Моніторинг та контроль діяльності проєктної команди	15	4	2	9
Разом		120	30	14	76

Назви змістових модулів і тем		Кількість годин			
		заочна форма			
		Усього	у тому числі		
			л	практ.	с/р
Тема 1.	Поняття проєктної команди	15			15
Тема 2.	Організаційні аспекти формування проєктної команди	15	2		13
Тема 3.	Керівник та команда проєкту. Роль лідера в проєктному менеджменті	15		2	13

Тема 4.	Стратегії формування команди проєкту	15	2		13
Тема 5.	Технології організації спільної діяльності команди проєкту	15	2	2	11
Тема 6.	Система мотивації в проєктній діяльності	15			15
Тема 7.	Управління конфліктами в проєктній команді	15	2		13
Тема 8.	Моніторинг та контроль діяльності проєктної команди	15		2	13
Разом		120	8	6	106

5. ТЕМИ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичні заняття мають на меті розвиток лідерських навичок, а також навичок командоутворення та управління людськими ресурсами на всіх стадіях життєвого циклу проєкту, формування вміння будувати ефективну команду, систему її комунікації та мотивації, управляти конфліктами та розвитком команди, оволодіти практичними навичками організації нарад та переговорів, сучасними технологіями організації спільної діяльності команди проєкту та моніторингу її діяльності, формулювати та відстоювати свою позицію, делегувати повноваження.

Готуючись до практичного заняття, здобувач вищої освіти повинен покладатися на зміст дисципліни, засвоїти відповідний обсяг матеріалу, використовуючи методичні матеріали, рекомендовану, довідкову та навчальну літературу до змісту практичних занять.

№ з/п	Теми практичних занять	Зміст практичних занять	Форма контролю	Кіл. год. (денна/заочна)
1	Тема 2. Організаційні аспекти формування проєктної команди	1. Формування ефективної організаційної структури. Графічна діаграма організаційної структури проєкту (OBS). 2. Основні моделі організаційних структур. 3. Поняття матриці розподілу робіт і відповідальності (RACI). 4. Технологія побудова матриці RACI.	Оцінювання результатів індивідуальної роботи та виконання практичних завдань із розробки та побудови організаційної структури проєкту	2/0
2	Тема 3. Керівник та команда проєкту. Роль лідера в проєктному менеджменті	1 Керівництво та лідерство. Роль лідера в управлінні командою проєкту. 2. Неформальні лідери. Лідерські компетенції. Базові інструменти лідера. 3. Power skills керівника проєкту 4. Підходи до виділення стилів управління. 5. Рольовий підхід у командоутворенні (Р. Белбін). 6. Сучасні стилі управління. 7. Побудова профілю команди.	Оцінювання результатів роботи в групах щодо Power skills від PMI, навички від IDG.	2/2

3	Тема 4. Стратегії формування команди проєкту	1. Виявлення стейкхолдерів (зацікавлених сторін). 2. Інструменти ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів: матриця стейкхолдерів (ступінь впливу стейкхолдера /силу впливу стейкхолдера/стратегія взаємодії), модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard), карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map).	Оцінювання результатів індивідуальної роботи та виконання практичних завдань із побудови матриці стейкхолдерів проєкту	2/0
4	Тема 5. Технології організації спільної діяльності команди проєкту	1. Засоби підтримки організаційної культури в команді. 2. Типи обрядів компанії, що сприяють підвищенню рівня ефективності спільної діяльності. 3. Організація ефективної взаємодії в проєкті. 4. Технології забезпечення ефективної взаємодії в команді (Kanban, Scrum). 5. Інформаційні та комунікаційні системи у віртуальному (гібридному) офісі проєкту. 6. Особливості організації роботи, навчання та взаємодії членів команди в умовах віртуального (гібридного) офісу.	Оцінювання результатів роботи в групах та виконання практичних вправ, ситуаційних завдань.	2/2
5	Тема 6. Система мотивації в проєктній діяльності	1. Змістовні теорії мотивації (теорії Туган-Барановського, А. Маслоу, Алдерфера, Герцберга, МакКлеланда). 2. Процесійні теорії мотивації (теорії Врума, Адамса, Портера-Лоулера). 3. Базові види стимулювання. 4. Базові типи мотивації.	Оцінювання результатів індивідуальної роботи та виконання практичних завдань із розробки системи мотивації проєкту	2/0
6	Тема 7. Управління конфліктами в проєктній команді	1. Стратегії поведінки в конфлікті. 2. Стрес як наслідок конфлікту. 3. Методи боротьби із синдромом вигорання. 4. Методи подолання стресів.	Оцінювання реферативних Повідомлень (презентацій) та участі у групових дискусіях.	2/0
7	Тема 8. Моніторинг та контроль діяльності проєктної команди	1. Поняття моніторингу та основ побудови його системи. 2. Цілі, завдання, програма та показники моніторингу. 3. Системи оцінювання проєктних команд. 4. Методи оцінювання проєктних команд. 5. Система KPI та її вплив на винагороду персоналу. 6. Процес моніторингу та контролю діяльності проєктної команди.	Оцінювання результатів індивідуальної роботи та виконання практичних завдань із розробки системи моніторингу та контролю проєкту	2/2
Разом				14/6

6. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

№	Назва теми	Зміст	Кіл. год. (денна/заочна)
1	Поняття проектної команди	Стадії життєвого циклу проектної команди. Основні принципи, цілі, методи управління проектною командою. Типи проектних команд. Крос-функціональна та крос-культурна інтеграція. Результати від крос-функціональної взаємодії. Стратегії створення та розвитку команди проекту	13/15
2	Організаційні аспекти формування проектної команди	Графічна діаграма організаційної структури проекту (OBS). Вимоги до ефективної організаційної структури (OBS) проекту. Основні кроки для узгодження структури зі стратегією компанії (організації). Функціональна структура проектної команди. Правила формування функціональної структури. Соціальна структура команди. Переваги і недоліки організаційних структур управління, критерії для прийняття рішень щодо вибору організаційної структури	9/13
3	Керівник та команда проекту. Роль лідера в проектному менеджменті	Діяльність по управлінню командою проекту. Класифікація типів лідерів. Неформальні лідери. Лідерські компетенції. Базові інструменти лідера. Кадрове планування проекту. Кількісне та якісне планування команди. Функції членів команди проекту. Складання карт компетенції, посадових інструкцій, професіограм. Визначення ролей та призначення членів команди. Психологічна несумісність у команді: шляхи вирішення	9/13
4	Стратегії формування команди проекту	Аналіз внутрішнього середовища організації (організаційний, виробничий, кадровий, маркетинговий та фінансовий блоки). Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації (аналіз впливу факторів макросередовища). Роль місії і цілей організації (підприємства) при розробці стратегії формування команди. Планування та оцінка потреби в персоналі. Проблемні аспекти створення команд. Крива командної ефективності	9/13
5	Технології організації спільної діяльності команди проекту	Організаційна культура команди. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності. Засоби підтримки організаційної культури в команді. Типи обрядів компанії, що сприяють підвищенню рівня ефективності спільної діяльності. Вплив організаційної культури на ефективність роботи команди. Поняття синергізму спільної діяльності. Організація нарад та переговорів. Сутність «project office». Функції та призначення офісу управління проектами. Організація офісу управління проектами. Моделі офісу управління проектами	9/13
6	Система мотивації в проектній діяльності	Механізми формування мотивів. Модель мотивації поведінки персоналу. Класифікація систем мотивації. Базові види стимулювання. Базові типи мотивації	9/13

7	Управління конфліктами в проєктній команді	Види та стадії протікання конфліктів. Управління конфліктами. Діагностика індивідуальної і групової конфліктності. Методи вирішення конфліктів. Методи (засоби, заходи, техніки) попередження конфліктів	9/13
8	Моніторинг та контроль діяльності проєктної команди	Системи оцінювання проєктних команд. Методи оцінювання проєктних команд. Процес моніторингу та контролю діяльності проєктної команди	9/13
Разом			76/106

7. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ КОМАНДОЮ»

1. Основні поняття і характеристики команди проєкту, її склад, структура, групові процеси.
2. Характерні ознаки команди, етапи та методи її формування, розвитку, забезпечення функціонування.
3. Стадії життєвого циклу проєктної команди.
4. Основні принципи, цілі, методи управління проєктною командою.
5. Типи проєктних команд.
6. Стратегії створення та розвитку команди проєкту.
7. Принципи формування організаційних структур проєктів.
8. Основні кроки для узгодження структури зі стратегією компанії (організації).
9. Основні моделі організаційних структур.
10. Характеристики функціональних організаційних структур.
11. Характеристики проєктно-цільових організаційних структур.
12. Матрична організація. Різновиди матричних структур.
13. Функціональна структура проєктної команди. Правила формування функціональної структури. Соціальна структура команди.
14. Поняття матриці розподілу робіт і відповідальності (RACI). Технологія побудова матриці RACI.
15. Переваги і недоліки організаційних структур управління, критерії для прийняття рішень щодо вибору організаційної структури.
16. Діяльність по управлінню командою проєкту. Роль, задачі та функції керівника проєктної команди.
17. Керівництво та лідерство. Роль лідера в управлінні командою проєкту. Функції та ролі лідера в команді.
18. Класифікація типів лідерів. Неформальні лідери.
19. Лідерські компетенції. Базові інструменти лідера. Power skills керівника проєкту.
20. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особистих якостей, поведінковий підхід (стилі управління К. Левіна, Р. Блейка / Д. Мутона), ситуативний підхід (модель Ф. Фідлера, П. Херсі / К. Бланшара, Т. Мітчелла / Р. Хауса, Врума / Джаго), рольовий підхід (Р. Белбін).
21. Стилі управління: авторитарний (автократичний, директивний), візіонерський (авторитетний), «лідерство, що служить», «управління швидкістю і темпами», «Laissez-Faire».
22. Кількісне та якісне планування команди. Функції членів команди проєкту. Складання карт компетенції, посадових інструкцій, професіограм..

23. Психологічні особливості членів команди: соціонічний та рольовий підходи. Визначення ролей та призначення членів команди. Психологічна несумісність у команді: шляхи вирішення.
24. Аналіз внутрішнього середовища організації (організаційний, виробничий, кадровий, маркетинговий та фінансовий блоки)..
25. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища організації (аналіз впливу факторів макросередовища).
26. Виявлення стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Інструменти ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів: матриця стейкхолдерів (ступінь впливу стейкхолдера /силу впливу стейкхолдера/стратегія взаємодії), модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес»), матриця «влада/динамізм», модель Мітчелла, система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard), карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)..
27. Роль місії і цілей організації (підприємства) при розробці стратегії формування команди. Планування та оцінка потреби в персоналі.
28. Методи формування команди (teambuilding). Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills). Формування командного духу (team spirit).
29. Проблемні аспекти створення команд. Крива командної ефективності..
30. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності. Засоби підтримки організаційної культури в команді.
31. Вплив організаційної культури на ефективність роботи команди. Поняття синергізму спільної діяльності.
32. Типи взаємодії в команді. Організація ефективної взаємодії в проєкті.
33. Інструменти побудови та забезпечення ефективних комунікацій. Технології забезпечення ефективної взаємодії в команді (Kanban, Scrum). Ліквідація комунікативного бар'єру.
34. Сутність «project office». Функції та призначення офісу управління проєктами. Організація офісу управління проєктами. Моделі офісу управління проєктами.
35. Поняття «віртуальний офіс», «гібридний офіс» та «віртуальна команда», «гібридна команда». Віртуальний (гібридний) офіс проєкту як самостійна інфраструктура.
36. Роль інформаційних та комунікаційних систем у віртуальному (гібридному) офісі проєкту. Особливості організації роботи, навчання та взаємодії членів команди в умовах віртуального (гібридного) офісу.
37. Сутність мотивації як функції управління. Механізми формування мотивів.
38. Модель мотивації поведінки персоналу. Класифікація систем мотивації.
39. Змістовні теорії мотивації (теорії Туган-Барановського, А. Маслоу, Алдерфера, Герцберга, МакКлеланда).
40. Процесійні теорії мотивації (теорії Врума, Адамса, Портера-Лоулера). Базові види стимулювання. Базові типи мотивації..
41. Мотивація на різних етапах проєкту. Стратегії підтримки мотивації..
42. Конфлікти та причини їх виникнення. Соціокультурні аспекти особистості, неформальна культура та цінності організації як джерело конфліктних ситуацій..
43. Види та стадії протікання конфліктів. Управління конфліктами. Стимулювання конфліктів.
44. Стратегії управління конфліктами.
45. Методи вирішення конфліктів. Методи (засоби, заходи, техніки) попередження конфліктів. Відновлення командного середовища після конфлікту.
46. Поняття моніторингу та основ побудови його системи. Цілі, завдання, програма та показники моніторингу.
47. Системи та методи оцінювання проєктних команд.

48. Система КРІ та її вплив на винагороду персоналу.
49. Процес моніторингу та контролю діяльності проєктної команди.
50. Розробка та організація системи звітності членів проєктної команди.

8. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Дисципліна передбачає навчання із застосуванням наступних методів: метод наукового пізнання, метод критичного аналізу, методи оцінки і синтезу комплексних ідей, інтерактивні методи, дистанційні методи, мультимедійний метод, діалогові методи, проєктні методи, неімітаційні методи (проблемна лекція, дискусія), імітаційні методи (формування системного підходу до вирішення проблем, аналіз і прийняття рішень для стимуляції аналітичного мислення здобувачів вищої освіти, налагодження ділових та особистих контактів, створення ситуації пізнавальної новизни, створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій), наочні (спостереження, ілюстрації, демонстрація), методи фасилітації та рефлексії.

Лекції забезпечують здобувачів вищої освіти науково-практичними матеріалами з основ, теорії і практики управління людськими ресурсами та лідерства, із загальних питань організаційного, мотиваційного, комунікаційного, психологічного аспектів управління командою, технології презентації результатів та професійної самопрезентації, що є основою для самостійного навчання здобувачів вищої освіти.

На **практичних заняттях** формуються навички критичного мислення, розвиваються лідерські навички, здатність логічно, аргументовано висловлювати власні погляди з певного питання, активізації пізнавальної діяльності здобувачів за рахунок асоціації їх власного досвіду з предметом навчання сприяють завдання для самостійної роботи, виконання яких надає здобувачам вищої освіти можливість застосовувати теоретичні знання на практиці. Формуються фасилітаційні навички управління груповою динамікою.

Самостійне навчання реалізується також у підготовці до практичних занять, у виконанні індивідуального практичного завдання, у роботі з підготовки мультимедійних презентацій, що будуть проаналізовані, обговорені та оцінені в академічних групах.

Під час підготовки до занять здобувачі вищої освіти розвиватимуть: навички самостійного навчання, критичного аналізу наукової літератури та матеріалів інформаційних ресурсів, синтезу та аналітичного мислення, фасилітаційні та лідерські навички.

9. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточний контроль, який здійснюється у формі фронтального, індивідуального чи комбінованого контролю знань здобувачів вищої освіти під час перевірки активності протягом аудиторних занять (усне чи письмове опитування, дискусії, проблемне інтерв'ю, фокус-група, фасилітаційні методи, рефлексія), виконання практичних та ситуативних завдань, тестування, інтерактивна бесіда, виконання індивідуального практичного завдання.

Підсумковий контроль – екзамен.

10. КРИТЕРІЙ ТА ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання результатів усіх форм контролю передбачено за 100-бальною шкалою.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний контроль та самостійна робота								ІІЗ	Екзамен	Всього
Тема 1	Тема 2	Тема 3	Тема 4	Тема 5	Тема 6	Тема 7	Тема 8			
5	7	5	7	7	5	7	7	30	20	100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проєкту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
64-74	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА (ОСНОВНА)

1. Адісес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером ; пер. з англ С. Сарвіри. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
2. Алейнікова О.В., Бережна Г.В., Ковтун О.А. Забезпечення стійкості результатів міжнародних донорських програм та проєктів місцевого розвитку в контексті децентралізації в Україні: методи та рекомендації для керівників проєктів. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Вип. 17(46). С. 117-142. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46))
3. Бездітко О.Є., Лавриненко С.О. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. № 2 (61). С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-3>
4. Бушуєв, С. Д., Пілюхіна, К. В., & Джахід, Б. Формування ціннісно-орієнтованого лідерства в менеджменті проєктів ядерної безпеки. *Управління розвитком складних систем*. 2023. №55. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.6-11>
5. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства. К.: Book Chef, 2021. 368 с.
6. Галушка З.І. Гнучкі методи управління проєктами: роль проєктного менеджера. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
7. Гелрігел Д., Слокум-молодший Дж.В., Вудмен Р.В., Бренінг Н.С. Організаційна поведінка; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2011. 726 с.
8. Гурчунова Є. Trello: що це таке і як ним користуватись. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/instrumenty/trello-shcho-tse-take-i-yak-nym-korystuvatys/>

9. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
10. Доценко Н.В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія; за заг ред. І.В. Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
11. Жмай О., Бадера К. Етапи побудови та імплементації методології Scrum. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <http://surl.li/kwhir>
12. Заволічна Т.Р., Зрибнева І.П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проектного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Вип. 830 Економіка. С. 89-96. URL: <http://surl.li/uvnnlb>
13. Книберг Х., Скарин М. Scrum и Kanban: выжимаем максимум. 2010. Киев : InfoQ.com, 78 с.
14. Когут І.В., Лучко Г.Й. Стили лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_58
15. Кравчук О.І. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>
16. Круль К. Управління проектами агропромисловго комплексу з урахуванням взаємодії ментальності стейкхолдерів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №3(59). С. 214–223. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-214-223>
17. Лебедєва І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
18. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
19. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 1. С. 94-98.
20. Олійник Р. Методологія Agile у проектах публічного управління: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 21. 2021. С. 64 – 67.
21. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство / Роман Шерстюк, Ігор Стойко, Віктор Паляниця // *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>
22. Передало Х., Огерчук Ю. Про деякі сучасні аспекти управління командою проекту. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-7>
23. Пономарьов О., Чеботарьов М., Харченко А., Грінченко М. Лідерство в управлінні проектами. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2022. №2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2022.2.09>
24. PAEI-стили менеджмента Адизеса и роли Scrum. URL: <https://adizes.me/posts/paei-stili-menedzhmenta-adizesa-i-rol-i-scrum/>
25. Романовский А.Г., Михайличенко В.Е., Грень Л.Н. Педагогика лидерства: монография. Харьков : НТУ «ХПИ», 2018. 496 с.
26. Сазерленд Дж. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 280 с.
27. Стандарт з управління проектами. Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). 2021. 7-е вид. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf

28. Тихонович В. Рефлексія як фактор забезпечення гармонійних взаємовідносин у командній роботі. *Psychology Travelogs*. 2023. №3. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2023-3-6>
29. Черкаський А. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. №77(1). С. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187>
30. Чупріна М.О., Пермінова С.О. Організація віддаленої роботи проєктної команди в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 136–140.
31. Шість стилів управління персоналом. URL: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547
32. Якубенко І.М. AGILE-менеджмент, як дієве управління проєктами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 167–172.
33. Ярмолук Д. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 439–443.
34. 20 інструментів для роботи команди. *Sunvery*. URL: <https://sunvery.com.ua/uk/20-instrumentiv-dlia-roboty-komandy>
35. Akkaya, B., Mirela, P., Apostu, S., Kaya, Ye. (2022). Agile Leadership and Perceived Career Success: *The Mediating Role of Job Embeddedness*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19084834>
36. Bersin J. Let's Stop Talking About Soft Skills: They're PowerSkills. By *JOSHBER SIN*. October 31, 2019. Updated November 16, 2020. URL: <https://joshbersin.com/2019/10/lets-stop-talking-about-soft-skills-theyre-powerskills>
37. Cultivating Leadership Skills in the Digital Age. *The Economic Times*. URL: <http://surl.li/sofeu>
38. Galina Berezhna, Olena Aleinikova, Oksana Kovtun, Hanna Danylchuk. The role and participation of women in project management: current state, challenges, prospects. I International Conference on Professional Development of Specialists in the Digitalization of Society: Current Trends (PDSDig-2020). *Scientific and practical conference with international participation: proceedings* (selected papers). November 12th-13th, 2020. pp. 184-189. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724701/1/ДЗВО_УМО_Збірник%20матеріалів%20конф_12-13.11.2020_PDSDig-2020-.pdf#page=184
39. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
40. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. *Templates*. Auerbach Publications, 2016. 298 p.
41. PMI talent triangle. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/talent-triangle-flyer.pdf>
42. Pryimak V., Faichak I. Teambuilding: synergy of team work. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія*. Полтава: вид-во «Сімок», 2017. 728 с.
43. Stadnyk V., Khomych L. Motivational potential of a leader in enterprise development management. *Actual problems of modern science*. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Bydgoszcz, 2021. 758 p. P. 26-35.
44. The Professional Scrum Competences. URL: <https://www.scrum.org/professional-scrum-competencies>

ПІДРУЧНИКИ ТА ПОСІБНИКИ

1. Батюк Б., Гірняк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
2. Захарченко О.В., Крамський С.О. Проджект менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Екологія. 2018. 227 с.
3. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посібник. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
4. Приймак В. Управління проектами: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
5. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
6. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2014. 673 с.
7. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Харків : НТУ «Харківський політехнічний інститут», 2017. 100 с.
8. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Адреси електронних бібліотек:

<http://lib.onu.edu.ua/> Бібліотека ОНУ ім. І.І. Мєсєникова
<http://w.w.w.ognb.odessa.ua/> Бібліотека ім. Горького
<http://w.w.w.nbu.gov.ua/> Бібліотека ім. В. Вернадського
<http://lib-gw.univ.kiev.ua/> Бібліотека ім. Максимовича, КНУ
<http://lib.misto.kiev.ua> Київська міська бібліотека
<http://w.w.w.biblioteka.org.ua> Українська електронна бібліотека
<http://lib.iitta.gov.ua> Електронна бібліотека НАПН України

Корисні ресурси для проєктного менеджера:

HR-Ліга. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>
ГУРТ. URL: <https://www.gurt.org.ua/>
Мое Місто. URL: <https://mycity.one/>
StartEra. URL: <https://startera.org.ua/>
FUNdraiser. URL: <https://fundraiser.games/>
PMI Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/>
Inner Development Goals. URL: <https://innerdevelopmentgoals.org/>