



Лідерство та антикризовий менеджмент

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Другий (магістерський)</i>
Галузь знань	<i>С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини</i>
Спеціальність	<i>С5 Соціологія</i>
Освітня програма	<i>Аналітика соціальних даних</i>
Статус дисципліни	<i>Нормативна</i>
Форма навчання	<i>очна (денна)</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1 курс, осінній семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>3 кредити (90 годин): лекції – 16 год., практичні заняття – 14 год., СРС – 60 год.</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>залік, модульна контрольна робота</i>
Розклад занять	https://schedule.kpi.ua/
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	Лектор: д.е.н., професор, Войтко Сергій Васильович, s.voytko@kpi.ua Практичні: д.е.н., професор, Войтко Сергій Васильович, s.voytko@kpi.ua +380442049103
Розміщення курсу	https://do.ipu.kpi.ua/course/view.php?id=3218 https://classroom.google.com/c/ODMxNjM2NTc3MjE4?cjc=s6apv3xq

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

Дисципліна «Лідерство та антикризовий менеджмент» є однією з фахових дисциплін для соціологів, які займаються аналітикою соціальних даних.

Метою навчальної дисципліни. Метою навчальної дисципліни є формування у студентів знань про міждисциплінарний та системно-структурний підхід до розуміння і вивчення основних проблем лідерства та антикризового менеджменту, а також сформувані у студентів теоретичні знання у сфері лідерства та засад антикризового управління соціальними системами. Стосовно практичних навичок, то студент має аналізувати стан зовнішнього соціокультурного середовища та на основі оцінки процесів у ньому здійснювати управління, у тому числі антикризове.

Предметом вивчення дисципліни «Лідерство та антикризовий менеджмент» є потреби суспільства у визначенні, формуванні та використанні лідерства у суспільній діяльності та антикризового менеджменту з метою запобігання кризовим явищам і виходу з них.

Згідно з освітньо-науковою програмою, засвоєння дисципліни сприяє підсиленню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

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

ЗК06 – Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ФК07 – Здатність розробляти та оцінювати соціальні проекти і програми.

ПРН02 – Здійснювати діагностику та інтерпретацію соціальних проблем українського суспільства та світової спільноти, причини їхнього виникнення та наслідки.

компетентності: формувати чіткі та усвідомлені уявлення про сутність лідерства та особливості управління колективами; визначати особливості сучасного стану суспільства та окремих його соціальних груп з використанням класифікаційних ознак при аналізі даних; класифікувати методи, підходи, технології та процедури лідерства; реалізувати на практиці навички антикризового управління в умовах економіки знань та Індустрії 4.0; використовувати інструментарій антикризового менеджменту та аналітики соціальних даних; реалізовувати на практиці теоретичні основи для формування компетенцій, необхідних для виконання функцій лідера та реалізації засад антикризового менеджменту;

знання: теоретичних засад феномену лідерства, розуміння основних тенденцій та напрямів еволюції понять «управління», «менеджмент»; цілей, завдань і методології антикризового управління; законів, закономірностей, принципів і механізмів антикризового менеджменту; організаційно-правових засад антикризових комунікацій у трудових колективах і публічній адміністрації; методик аналізування та систематизації законодавчих і соціальних даних та інших нормативних актів, що регулюють відносини підпорядкованості в організаційних структурах; процесу аналітики та оцінювання систем антикризового менеджменту бюджетних установ, комерційних і неприбуткових організацій; інструментарію оцінювання причинно-наслідкових зв'язків сталого розвитку та можливості банкрутства в управлінських практиках;

уміння: застосовувати основи методології, технологій аналітика соціальних даних і процедур антикризового менеджменту бюджетних установ, комерційних і неприбуткових організацій; обґрунтовувати пріоритетні напрями у розвитку сучасних моделей лідерства; досліджувати антикризові форми управлінської діяльності у публічному просторі та у сфері підприємництва; аналізувати та тлумачити чинне законодавство щодо діяльності публічної адміністрації в умовах конфлікту; самостійно осмислювати особливості інформаційного забезпечення суб'єктів публічної сфери в процесі антикризових комунікацій; робити узагальнені висновки та пропозиції щодо формування публічних відносин на основі лідерства; застосовувати на практиці основні категорії антикризового управління; прогнозувати економічність, ефективність і результативність систем антикризового менеджменту; виконувати документальну роботу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій на основі аналітики соціальних даних з антикризового менеджменту; налагоджувати інформаційні зв'язки за напрямками антикризової управлінської комунікації; розроблювати програми, проекти з розвитку місцевого самоврядування у контексті децентралізації управління;

навички: виявляти передумови формування лідерства у колективі та обирати методи реалізації формального та неформального лідерства на практиці; аналізувати стан внутрішнього та зовнішнього середовищ організації з метою виявлення проблемних і кризових ситуацій на основі аналітики соціальних даних; проводити сегментування і класифікацію станів у колективі; формувати та реалізовувати заходи з антикризового управління; надавати пропозиції з удосконалення організаційно-управлінської структури організації;

досвід: практичні навички формування засад лідерства у колективі та вирішення простих антикризових ситуацій на основі аналітики соціальних даних у функціонуванні організаційних структур різного рівня та різної правової форми.

2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце у структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

Дисципліна опирається на знання, що отримані на бакалавраті на освітніх компонентах циклу загальної підготовки практично усіх галузей знань, та забезпечує взаємодію з дисципліною «Соціальний вимір сталого розвитку» (код навчальної дисципліни ЗО 03) та доповнює неї. Для

успішного засвоєння матеріалу дисципліни потрібен базовий рівень володіння англійською мовою не нижче А2.

На результатах навчання з дисципліни «Лідерство та антикризовий менеджмент» можуть базуватися окремі складові таких дисциплін (код навчальної дисципліни ПО 05) Форсайт методологія в аналізі та моделюванні соціальних процесів та (ПО 09) Методологія та методи соціологічного дослідження в цифрову добу.

3. Зміст навчальної дисципліни

Тема 1. Лідерство: поняття та форми

- 1.1. Поняття лідерства та його концепції
- 1.2. Лідерство та керівництво
- 1.3. Формальне та неформальне лідерство
- 1.4. Новітні концепції лідерства

Тема 2. Теорії лідерства

- 2.1. Різновиди лідерства
- 2.2. Теорії «Х» та «У» МакГрегора
- 2.3. Теорія «Z» Вільяма Оучи
- 2.4. Теорії ситуаційного лідерства

Тема 3. Підходи до вивчення лідерства

- 3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства
- 3.2. Системний підхід до вивчення лідерства
- 3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства

Тема 4. Лідерство: різновиди та особливості

- 4.1. Лідерство у бізнес-середовищі на національному та міжнародному рівнях
- 4.2. Лідерство у політичній сфері та приймання обґрунтованих рішень
- 4.3. Неформальне лідерство
- 4.4. Визнання лідерства та світові рейтинги лідерів

Тема 5. Управління кадрами в умовах кризового стану на підприємстві

- 5.1. Кадрова політика в антикризовому менеджменті та в управлінні проєктами
- 5.2. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства
- 5.3. Кадровий резерв в умовах кризи (національний та міжнародний контекст)
- 5.4. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків
- 5.5. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації

Тема 6. Кризові явища та принципи антикризового управління

- 6.1. Криза підприємництва та кризові явища в економіці та соціальній сфері
- 6.2. Системні принципи антикризового управління
- 6.3. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління
- 6.4. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління

Тема 7. Світові майданчики з управління кризовими ситуаціями

- 7.1. Засади функціонування європейської системи антикризового управління
- 7.2. Європейський підхід до антикризового управління
- 7.3. Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління
- 7.4. Антикризове управління при захисті населення і території від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні
- 7.5. Основні заходи у сфері захисту населення і територій

Тема 8. Організаційно-управлінські засади антикризового менеджменту та лідерства

- 8.1. Використання мережевих структур у подоланні кризи організаційної структури
- 8.2. Аутсорсинг і дистанційований лідер у контексті соціальних проєктів і програм
- 8.3. Плоскі управлінські структури та обґрунтовані управлінські рішення

Тема 9. Уникнення кризових явищ в епоху Індустрії 4.0

- 9.1. Засади реалізації Четвертої промислової революції у глобальному контексті

9.2. Особливості ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0

9.3. Трансформативні інновації в промисловому розвитку

9.4. Синтез кризових явищ в Індустрії 4.0

Тема 10. Ресурсне забезпечення процесів антикризового менеджменту

10.1. Кадрове забезпечення в Індустрії 4.0 та кадрові рішення

10.2. Фінанси в антикризовому управлінні: національний та глобальний контекст

10.3. Знання як ресурс в антикризовому управлінні

Тема 11. Соціальна відповідальність в несприятливих підприємницьких умовах

11.1. Соціальна відповідальність у передкризовій, кризовій та післякризовій ситуаціях

11.2. Соціально відповідальне управління колективом і лідерство

11.3. Антикризовий менеджмент і лідерство для соціально-економічної системи

Тема 12. Управлінські рішення лідерів і наслідки їх реалізації у кризовій ситуації

12.1. Лідерство політичних еліт у антикризовому управлінні

12.2. Управлінське рішення як програма дій у кризовій ситуації у контексті реалізації соціальних проектів і програм

12.3. Освітня сфера у запобіганні кризових явищ

4. Навчальні матеріали та ресурси

Базова література:

1. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во "Політехніка", 2021. - 194 с.
2. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. / М. О. Кононець, за заг. ред. О. В. Винославської. Київ: КВІЦ, 2020. - 252 с.

Додаткова література:

3. Ivanova, T., Voitko, S., Skorobogatova, N. & Tymoshenko, N. (2025) Crisis Management in Communities: Bibliometric Analysis: Journal of Integrated Disaster Risk Management. IDRiM (2025) 15 (2). P. 1-29. <https://doi.org/10.5595/001c.142192>
4. Скоробогатова Н. Є., Войтко С. В. Особливості та чинники спроможності місцевих громад в Україні до протидії кризовим ситуаціям / Н. Є. Скоробогатова, С. В. Войтко // Національні інтереси України : науково-практичний журнал, 2025. – 1(6). – С. 390–402. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1\(6\)-390-402](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1(6)-390-402)
5. Войтко С. В. Дослідження управління кризовими ситуаціями в Україні з урахуванням економічної безпеки / С. В. Войтко, Н. Є. Скоробогатова, Т. В. Іванова // Наука і техніка сьогодні (Серія: Економіка) : журнал. 2024. – № 11 (39). – С. 246-260. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11\(39\)-246-260](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-11(39)-246-260) (фахове видання категорії Б)
6. Войтко С. В. Ретроспективний аналіз системи управління надзвичайними та кризовими ситуаціями в Україні / С. В. Войтко, Н. О. Черненко, Я. І. Глущенко, О. О. Корогодова // Наукові перспективи. Серії «Державне управління», 2024. – Вип. 8 (50). С. 89-103. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-89-103](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-89-103) (фахове видання категорії Б)
7. Бізо Л. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
8. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
9. Мельниченко А. А. Антикризове державне управління в контексті подолання проблеми бідності: соціологічний підхід / Мельниченко А. А., Мельниченко С. В., Бондаренко А. І. // Вісник НТУУ «КПІ». «Політологія. Соціологія. Право» : зб. наук. праць. – Київ, 2010. – № 4(8). – С. 67-74.
10. Бальвас І. Г. Диференційно-порівняльний підхід до аналізу стану промислового виробництва України у міжкризовий та кризовий періоди / І. Г. Бальвас, С. В. Войтко // Економіка промисловості: наук.-практ. журнал. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2009. – № 4 (47). – С. 69–72.

11. Бальвас І. Г. Сценарний підхід до аналізу економічної кризи на основі макроекономічних показників (на прикладі країн G8 та України) / І. Г. Бальвас, С. В. Войтко // збірн. наук. праць «Актуальні проблеми економіки та управління» – Київ : НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка». 2009. – Вип. 3. – С. 17–20.

Рекомендації та роз'яснення:

- матеріали з переліку знаходяться у Науково-технічній бібліотеці ім. Г. І. Денисенка, на сайтах <https://opac.kpi.ua>, <https://ela.kpi.ua>, <https://books.google.com.ua>.
- обов'язковими для прочитання є літературні джерела під номерами 1 і 2, інші джерела є факультативними;
- студент має джерело 1 з базового переліку опрацювати повністю, інші використовувати як довідникові;
- Приведені джерела містять основні положення, які стосуються кожної з тем.

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни

Викладання та опанування освітньої компоненти ґрунтується на низці методів навчання:

- основні методи навчання: лекції, практичні заняття, консультації, робота з навчально-методичною літературою та інформаційними ресурсами;
- загальні методи навчання: проблемного викладу, інформаційно-рецептивний, проблемно-пошуковий;
- спеціальні методи навчання: робота в малих групах, індивідуальна робота, методи вирішення творчих завдань, ситуативні кейси, презентації, дискусія, мозковий штурм, інтерактивне спілкування.

Опанування здобувачами вищої освіти дисципліни передбачає вивчення теоретичного матеріалу з розв'язання практичних завдань, які викладається на лекціях і пропонується здобувачам вищої освіти для самостійної підготовки.

Проведення лекцій забезпечує формування теоретичних знань здобувачів вищої освіти у процесі викладу теоретичного матеріалу, розв'язування проблем, ситуацій, завдань практично-прикладного характеру, використання мультимедійних засобів. Опрацювання теоретичних питань на практичних заняттях проводиться у формі дискусії за темами визначеними в навчальному плані. Окрім того, на практичних заняттях здобувачі вищої освіти виконують завдання і ситуаційні вправи. Для покращення засвоєння матеріалу практикується: експрес-опитування, тестування, заслуховування доповідей та їхнє обговорення, аналітичні огляди.

Набуття здобувачами вищої освіти проблемно-орієнтовного мислення, а також вміння розробляти та приймати рішення є тими чинниками, що забезпечують уміння формування інституціонального середовища щодо підвищення рівня ефективності функціонування окремих сфер діяльності та соціальної сфери.

Лекційні заняття

Лекція 1. Лідерство: поняття та форми

Визначення поняттям «лідер» і «лідерство». Перелік основних концепцій лідерства. Спільні та відмінні характеристики для лідерства та керівництва.

Завдання на СРС:

1. Скласти таблицю понять «лідер» і «лідерство»
2. У науковому виданні знайти статтю, в якій надаються визначення та пояснення понять «лідер» і «лідерство».

Лекція 2. Теорії лідерства

Різновиди лідерства. Теорії «Х» и «У» МакГрегора. Теорія «Z» Вільяма Оучи. Теорії ситуаційного лідерства.

Завдання на СРС:

1. Розглянути різновиди лідерства за різними джерелами.
2. Виписати та проаналізувати практику ситуаційного лідерства з відкритих джерел.

Лекція 3. Підходи до вивчення лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства. Системний підхід до вивчення лідерства. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства.

Завдання на СРС:

Опис співвідношення між особистими якостями керівника та його поведінкою у ситуаційному підході.

Запропонувати структуру системи управління людьми у виробничому процесі.

Лекція 4. Лідерство: різновиди та особливості

Лідерство у бізнес-середовищі. Лідерство у політичній сфері. Неформальне лідерство. Визнання лідерства та світові рейтинги лідерів.

Завдання на СРС:

1. Наведіть основні спільні та відмінні риси лідера та менеджера.
2. Опишіть особливості та бізнес-цінності мілленіалів як лідерів найближчого майбутнього

Лекція 5. Управління кадрами в умовах кризового стану на підприємстві.

Кадрова політика в антикризовому менеджменті. Моральне заохочення працівників при кризовому стані підприємства. Кадровий резерв в умовах кризи. Дистанційне виконання працівником функціональних обов'язків. Гнучкий режим робочого часу в кризовій ситуації.

Завдання на СРС:

1. Знайти у відкритих джерел та опрацювати кадрову політику підприємства.
2. Запропонувати свій варіант формування кадрового резерву в умовах кризи.

Лекція 6. Кризові явища та принципи антикризового управління

Криза підприємництва та кризові явища в економіці. Системні принципи антикризового управління. Універсальні та специфічні принципи антикризового управління. Категоріально-понятійний апарат антикризового управління.

Завдання на СРС:

1. Пошук і систематизація об'єктів і суб'єктів антикризового управління.
2. Виявить основні проблеми, з якими стикається підприємство у кризовій ситуації.

Лекція 7. Світові майданчики з управління кризовими ситуаціями

Засади функціонування європейської системи антикризового управління. Європейський підхід до антикризового управління. Американська та японська моделі функціонування механізму антикризового управління. Антикризове управління при захисті населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру в Україні. Основні заходи у сфері захисту населення і територій.

Завдання на СРС:

1. Проаналізувати європейський підхід до антикризового управління.
2. Опрацюйте з відкритих джерел надзвичайну ситуацію техногенного та природного характеру.

Лекція 8. Організаційно-управлінські засади антикризового менеджменту та лідерства. Уникнення кризових явищ в епоху Індустрії 4.0.

Використання мережевих структур у подоланні кризи організаційної структури. Аутсорсинг і дистанційований лідер. Плоскі управлінські структури.

Засади реалізації Четвертої промислової революції. Особливості ведення бізнесу в умовах Індустрії 4.0. Трансформативні інновації в промисловому розвитку Синтез кризових явищ в Індустрії 4.0.

Завдання на СРС:

1. Проаналізувати з відкритих джерел використання мережевих структур у бізнесі.
2. Визначте засади ведення бізнесу мережевими компаніями.
3. Наведіть переваги цифровізації суспільства за К. Швабом.
4. Визначте кілька особливостей здійснення підприємницької діяльності в умовах Індустрії 4.0

Семінарські (практичні) заняття

Основні цілі практичних занять – це засвоєння лекційного матеріалу та результатів самостійної роботи студентів, а також поглиблення здобутих знань, формування вмінь, закріплення навиків підготовки виступів, формулювання та відстоювання власної обґрунтованої позиції.

Практичне заняття 1. Поняття лідерства та його концепції. Відмінність лідерства та керівництва.

Опис елементів успішного керівництва та лідерства. Ознаки формального та неформального лідерства. Фізіологічні, психологічні та інтелектуальні якості лідера.

Опис концепції атрибутивного, харизматичного та перетворюючого лідерства. Відмінності між неформальним лідерством і керівництвом у різних зрізах. Регуляція міжособистісних відносин у групі.

Лідер на мікрорівні. Керівник на макрорівні

Підготувати звіт.

Практичне заняття 2. Практики лідерства за теоріями «Х», «У» та «Z». Теорії ситуаційного лідерства

Опис стилів лідерства за поведінковим підходом. Характеристика авторитарного, демократичного та ліберального лідера. Опрацювання стилів лідерства за ситуаційним підходом. Розгляд директивного стилю лідерства. Опис характеристик комунікаційно-директивного лідерства у зрізі ситуацій. Класифікація стилів делегування в лідерстві. Ситуаційне лідерство в управлінні організацією за теоріями «Х», «У». Ситуаційне лідерство за «Теорією Z».

Підготувати звіт.

Практичне заняття 3. Особисті якості керівника та його поведінка у ситуаційному підході. Системний підхід у ситуаційному лідерстві

Вивчення ситуаційного підходу у лідерстві. Співвідношення між особистими якостями керівника та його поведінкою у ситуаційному підході. Основні характеристики лідера у ситуаційному підході. Структура системи управління людьми у виробничому процесі. Основні положення системного підходу у лідерстві. Основні характеристики лідера, який використовує системний підхід. Інформація та її потоки у причинно-наслідковому підході. Основні характеристики лідера, який використовує причинно-наслідковий підхід. Лідер як аналізатор інформації у причинно-наслідковому підході вивчення лідерства.

Підготувати звіт.

Практичне заняття 4. Політичне лідерство. Неформальне лідерство

Визначення сфер діяльності для політичних лідерів. Компетенції, які притаманні для політичного

лідера. Рейтинги політичних лідерів. Характеристики лідера з огляду стилів неформального лідерства. Стиль неформального лідерства «силовик». Стиль неформального лідерства «тактик». Стиль неформального лідерства «мотиватор». Рейтинги лідерів.

Підготувати звіт.

Практичне заняття 5. Управління кадрами в умовах кризи. Моральне стимулювання при кризовій ситуації на підприємстві.

Визначення різниці між відбором і набором персоналу. Стадія відбору персоналу на вакантні посади. Характеристика кадрової політики підприємства в антикризовому менеджменті. Аналізування переліку складових, від яких залежить успіх реалізації систем морального стимулювання при кризовій ситуації на підприємстві. Систематизація та класифікація елементів морального стимулювання.

Підготувати звіт.

Практичне заняття 6. Елементи антикризового управління на підприємстві. Запровадження і фази антикризового управління. Європейська система антикризового управління. Американський та японський механізми антикризового управління

Визначення важливості кадрового питання у кризовій ситуації. Принципи антикризового управління підприємством. Об'єкти та суб'єкти антикризового управління. Основні проблеми, з якими стикається підприємство у кризовій ситуації.

Основні умови доцільності запровадження антикризового управління. Зовнішні та внутрішні фактори, що можуть викликати кризові явища. Фази антикризового управління на підприємстві.

Засади функціонування європейської системи антикризового управління. Основні підходи до антикризового управління у Європейському Союзі. Характерні риси та різниця між американським і японськими механізмами антикризового управління. Особливості антикризового управління при захисті населення від надзвичайних ситуацій.

Підготувати звіт.

Практичне заняття 7.

Модульна контрольна робота

6. Самостійна робота студента

Самостійна робота організується викладачем на кожному практичному занятті постановкою завдання студентам з пошуку, класифікації та систематизації інформації та даних, яка буде необхідною на наступне практичне заняття. Також кожного заняття надається студенту індивідуальне завдання, яке він має виконати та надати викладачеві на наступному занятті. Орієнтовний термін виконання кожного завдання – 1 година. Також на першому лекційному занятті студентам оголошується перелік питань та літературні джерела, у яких знаходиться необхідний матеріал, для самостійного вивчення. Також надаються матеріали (перелік тем рефератів /доповідей/) для підготовки реферату за проблематикою навчальної дисципліни – орієнтовні витрати часу 5 годин.

Політика та контроль

7. Політика навчальної дисципліни

Система вимог до освоєння матеріалу навчальної дисципліни студентом:

Відвідування занять та норми поведінки.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані відвідувати навчальні заняття передбачені графіком

освітнього процесу (Правила внутрішнього розпорядку Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (п.9.5 <https://kpi.ua/admin-rule>). Присутність або відсутність здобувача на навчальному занятті шляхом нарахування або зниження балів не оцінюється.

Пропущені контрольні заходи оцінювання.

Кожен студент має право відпрацювати пропущені з поважної причини (лікарняний, мобільність тощо) заняття за рахунок самостійної роботи). Детальніше: <https://kpi.ua/files/n3277.pdf>.

Заохочувальні бали.

Заохочувальні бали, які не входять до загальної шкали оцінювання можуть бути отримані за участь у олімпіадах, конференціях, конкурсах наукових робіт, підготовка оглядів наукових праць чи наукових публікацій. Сума заохочувальних балів складає 10 балів, при цьому загальний рейтинговий бал здобувача не може перевищувати 100 балів.

Можуть зараховуватися сертифіката з курсів платформ Prometheus (<https://www.prometheus.org>), Coursera (<https://www.coursera.org/>) тощо.

Правила зарахування індивідуальних завдань.

На самостійну роботу кожному аспіранту видаються завдання. Враховується авторське, оригінальне виконання завдань, обґрунтованість основних положень, достовірність використання інформаційно-методичного інструментарію, аргументований захист отриманих результатів у вигляді доповідей та висновків.

Захист індивідуального семестрового завдання передбачено у вигляді стислої доповіді за виконаним завданням і відповідей на запитання. За форс-мажорних обставин, що зумовили нестачу часу, індивідуальне семестрове завдання зараховується за результатами представленої готової роботи та із урахуванням відповідей на запитання викладача щодо виконаної роботи, поставлених в індивідуальному порядку.

Політика оцінювання контрольних заходів.

Оцінювання контрольних заходів здійснюється згідно з Положенням про систему оцінювання результатів навчання у КПІ ім. Ігоря Сікорського (<https://osvita.kpi.ua/node/37>), Положення про поточний, календарний та семестровий контролі результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (<https://osvita.kpi.ua/index.php/node/32>).

Процедура оскарження результатів контрольних заходів. Студенти мають можливість підняти питання, яке стосується процедури контрольних заходів та їхніх результатів.

У випадку незгоди здобувача з оцінкою за результатами контрольного заходу, він має право подати апеляцію у день оголошення результатів на ім'я декана факультету за процедурою, визначеною Положенням про апеляції (<https://osvita.kpi.ua/index.php/node/182>).

Академічна доброчесність. При оцінювання робіт здобувачів особлива увага приділяється дотриманню політики академічної доброчесності (<https://kpi.ua/academic-integrity>). У разі виявлення дублювання робіт, такі роботи отримують нульовий рейтинг. При виявленні значного рівня запозичень у розрахунковій роботі або інших роботах без належного цитування, роботи не оцінюються і повертаються здобувачу на доопрацювання.

Визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті. Порядок визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті регламентує Положення про визнання в КПІ ім. Ігоря Сікорського результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті (<https://osvita.kpi.ua/index.php/node/179>).

Політика використання штучного інтелекту. Використання штучного інтелекту (далі, ШІ) регламентується «Політикою використання штучного інтелекту для академічної діяльності в КПІ ім. Ігоря Сікорського» (<https://osvita.kpi.ua/node/1225>). Усі навчальні завдання з дисципліни мають бути результатом власної оригінальної роботи здобувача. Використання ШІ має відповідати принципам академічної доброчесності. Недотримання цього положення розглядатиметься як порушення академічної етики.

Позааудиторні заняття та залучення професіоналів-практиків. Під час вивчення дисципліни можливі позааудиторні заняття у межах тематики дисципліни, що включають відвідування науково-практичних заходів, зустрічей з представниками бізнесу, тренінгів і вебінарів. Для опанування і поглиблення практичних навичок можуть бути запрошені фахівці та професіонали сфери державного

управління, оборони, промисловості, постачання електроенергії, інформації та зв'язку, послуг тощо.

Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Оцінювання передбачає застосування рейтингової системи (PCO-2 - "жорстка") згідно Положення про систему оцінювання результатів навчання в КПІ ім. Ігоря Сікорського (<https://osvita.kpi.ua/node/37>). Максимальний сумарний рейтинг за курс – 100 балів. Нижня межа позитивного оцінювання кожного контрольного заходу складає 60 % від його рейтингового балу.

Норми етичної поведінки. Норми етичної поведінки студентів і працівників визначені у розділі 2 Кодексу честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>.

Інклюзивне навчання. Засвоєння знань та умінь у ході вивчення дисципліни може бути доступним для більшості осіб з особливими освітніми потребами, окрім здобувачів з серйозними вадами зору, які не дозволяють виконувати завдання за допомогою персональних комп'ютерів, ноутбуків та/або інших технічних засобів.

Навчання іноземною мовою. У ході виконання завдань студентам може бути рекомендовано звернутися до англомовних джерел.

Передбачено можливість проведення лекційних і практичних занять англійською мовою, що сприятиме оволодінню професійною термінологією мовою оригіналу. Кількість і графік проведення занять англійською мовою узгоджується викладачем зі студентами на початку семестру.

Позааудиторні заняття. Передбачається у межах вивчення навчальної дисципліни участь у конференціях, форумах, круглих столах тощо.

Призначення заохочувальних балів. Відповідно до Положення про систему оцінювання результатів навчання сума всіх заохочувальних балів не може перевищувати 10% рейтингової шкали оцінювання.

Заохочувальні бали	
Критерій	Бали
Написання тез, статті, оформлення наукової роботи для участі у конкурсі студентських наукових робіт (за тематикою навчальної дисципліни)	5 бали
Участь у міжнародних, всеукраїнських та/або інших заходах та/або конкурсах (за тематикою навчальної дисципліни)	3 бали

Підготування до семінарських занять та контрольних заходів здійснюється під час самостійної роботи студентів з можливістю консультування з викладачем у визначений час консультацій або за допомогою електронного листування (електронна пошта, месенджери).

8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)

Поточний контроль: експрес-опитування, опитування за темою заняття.

Календарний контроль: проводиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог силабусу.

Семестровий контроль: залік

Умови допуску до семестрового контролю: семестровий рейтинг більше 20 балів.

1. Робота на практичних заняттях оцінюються на 20 балів максимум, кожному студентові надається можливість вирішити 4 задачі, кожна з них оцінюється від 0 до 5 балів.

Критерії оцінювання:

– «відмінно» – творчий підхід до розкриття задачі – 5 балів;

- «добре» – глибоке розкриття задачі, відображена власна позиція – 4 бали;
- «задовільно» – обґрунтоване розкриття задачі з певними недоліками – 3 бали;
- «незадовільно» – завдання не виконане, – 0-2 балів.

2. Модульна контрольна робота.

МКР проводиться шляхом виконання домашніх завдань і оцінюється максимум на 50 балів, заплановано 10 домашніх завдань, кожне з яких оцінюється від 0 до 5 балів.

Критерії оцінювання:

- «відмінно» – творчий підхід до розкриття задачі – 5 балів;
- «добре» – глибоке розкриття задачі, відображена власна позиція – 4 бали;
- «задовільно» – обґрунтоване розкриття задачі з певними недоліками – 3 бали;
- «незадовільно» – завдання не виконане, – 0-2 балів.

3. Підготовка доповіді оцінюється на 30 балів: від 0 до 30 балів.

- «відмінно» – доповідь ґрунтовна, добре структурована, аргументована, високий рівень виступу - 27-30 балів;
- «добре» – якісна доповідь із незначними недоліками - 23-26 балів;
- «задовільно» - тема розкрита частково, слабка аргументація, помилки у викладенні матеріалу - 18-22 балів;
- «незадовільно» – доповідь не відповідає вимогам, слабке розкриття теми, відсутність логіки та аргументації - 0-17 балів.

Календарний контроль здійснюється на основі виконання домашніх завдань. Кожен модульний контроль – це 5 домашніх завдань. Для зарахування (атестації) календарного контролю достатньо набрати 12 балів з 20.

Здобувачі, які мають рейтингову оцінку 60 і більше балів, отримують відповідну до набраного рейтингу оцінку без додаткових випробувань.

Зі здобувачами, які мають рейтингову оцінку менше 60 балів, а також з тими здобувачами, хто бажає підвищити свою рейтингову оцінку, викладач проводить семестровий контроль у вигляді залікової контрольної роботи або співбесіди.

4. Залік.

Відповіді на заліку оцінюється у сумі в 100 балів та нараховуються за відповіді на 2 питання:

- повна відповідь/виконане завдання (не менше за 90% потрібної інформації) – 50-45 балів;
- достатньо повна відповідь/ виконане завдання (не менше за 75% потрібної інформації) – 44-38 балів;
- неповна відповідь/ виконане завдання (не менше за 60% потрібної інформації) – 37-30 балів;
- неповна відповідь / не виконане завдання(менше за 60% потрібної інформації) – 29-0 балів.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Кількість балів	Оцінка
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

9. Додаткова інформація з дисципліни

Застосовуються стратегії активного та колективного навчання, які визначаються такими методами та технологіями:

- 1) методи проблемного навчання (проблемний виклад, частково-пошуковий (евристична бесіда) і дослідницький метод);
- 2) особистісно-орієнтовані (розвиваючі) технології, засновані на активних формах і методах навчання («мозковий штурм», «аналіз ситуацій» ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусія, експрес-конференція, навчальні дебати, круглий стіл, кейс-технологія, проектна технологія та ін.);
- 3) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи студентів (електронні презентації для лекційних занять, використання аудіо-, відео-підтримки навчальних занять, зокрема, аналіз мережевого сервісу YouTube щодо наявності та якості навчальних відеоматеріалів спеціалістів з фінансового аналізу).

Дистанційне навчання

Можливе синхронне дистанційне навчання з використанням платформ для відеоконференцій та освітньої платформи для дистанційного навчання в університеті.

Позааудиторні заняття

У межах вивчення навчальної дисципліни можлива участь у конференціях, форумах, круглих столах, олімпіадах відповідного спрямування

Інклюзивне навчання

Допускається

Опанування дистанційних курсів

За бажанням здобувача в умовах, що не сприяють регулярному відвідуванню занять, допускається вивчення окремих змістовних частин освітнього компонента в асинхронному режимі, зокрема, через опанування дистанційних курсів. Для врахування в системі оцінювання балів за опанування таких курсів, вони мають відповідати змістовно силабусу, бути узгоджені із викладачем, та на підтвердження проходження курсів студент має надати відповідний документ із зазначенням назви та обсягу в годинах. Визнання результатів неформальної освіти відбувається у порядку, визначеному у відповідному Положенні КПІ ім. Ігоря Сікорського <https://osvita.kpi.ua/node/179>.

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус) складено:

професор, д.е.н., професор кафедри теорії та практики управління, Войтко Серій Васильович

Ухвалено кафедрою теорії та практики управління (протокол № 15 від 19.06.2025)

Погоджено Методичною радою ФСП (протокол № 4 від 24.06.2025)

Домашнє завдання

Завдання 1. Сформулюйте власне визначення понять «лідерство» та «керівництво».

Завдання 2. Визначте 3–5 професій з «Класифікатора професій України (ДК 003:2010), які стосуються формального лідерства. Зазначити коди за класифікатором професій (КОД КП), номери випусків ЄТКД (Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт та професій робітників) і номери випусків ДКХП (Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників), а також професійну назву роботи.

Завдання 3. Оберіть набори класичних теорій лідерства (за списком групи) та знайдіть для них одну чи декілька подібних теорій з новітніх теорій лідерства.

Набори класичних теорій лідерства:

Набір 1. Теорія рис, теорія великої особистості (1948 р., Р. М. Стогдилл).

Набір 2. Поведінкові теорії (а) університет Огайо, б) Мічиганський університет, в) Техаський університет).

Набір 3. Ситуаційні теорії (а) Ф. Фідлера, б) П. Херсі та Б. Бланчард, в) В. Врум і Ф. Йеттон).

Набір 4. Трансформаційне лідерство, харизматичний лідерство.

Набір 5. Трансакційне лідерство, теорія «шлях-мета» (М. Еванс і Р. Хаус).

Набір 6. Теорія К. Левіна, Теорія (модель) суцільного середовища (континууму) (Р. Танненбаум і У. Шмідт).

Набір 7. Інтерактивне керівництво (жіночий підхід до лідерства), віртуальне лідерство.

Набір 8. Форми ідеального лідерства: Лідерство-служіння; Лідерство 5-го рівня (за моделлю Дж. Коллінза).

Набір 9. Теорія Д. МакГрегора (стилі Х та Y).

Набір 10. Теорія Р. Лайкерта (організації 1, 2, 3, 4 типів). Новітні теорії лідерства:

а) теорія «емоційного інтелекту» Д. Голмана /1995р./;

б) концепція «гарячих груп» і теорія сполучного лідерства Дж. Ліпман-Блюмен /1995р., 1997р./;

в) теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі /1997р./;

г) теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа /1998р./;

д) ідея «розподіленого» або «такого, що розділяється» лідерства Д. Бредфорда та А. Коена /1998р./;

е) концепція «трубопроводу лідерства» /2001р./;

є) теорія «стимулювання внутрішнього» лідерства К. Кэшмана /2001р./; ж)

концепція «первинного» лідерства Д. Голмана та Р. Бояциса /2002р./; з)

лідерство як управління парадоксами Ф. Тромпенаарса

та Ч. Хемпден-Тернера /2002р./).

Завдання 4. Приведіть критерії, якими би Ви користувалися при вивчення лідерства за ситуаційним і системним підходами.

Завдання 5. Приведіть і опишіть зі своєї точки зору ефекти часу та місця у формуванні лідерів бізнесу (рекомендується розглянути діяльність TOP-менеджерів корпорацій з капіталізацією понад 1 млрд дол.).

Завдання 6. Приведіть 2-3 науково обґрунтовані періоди циклічних процесів в економіці та визначте на якій стадії була економіка України у різні роки (роки розподіляються у групі з метою не повторення однакових періодів).

З науково обґрунтованими та систематизованими циклічними процесами можна ознайомитися у статті (табл. 3), а також у приведеній літературі у кінці цієї статті за посиланням <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1858>).

Завдання 7. Запропонуйте перелік заходів (до 10 пунктів) антикризового управління для транснаціональних корпорацій з капіталізацією понад 1 млрд дол. при припущенні того, що вони у поточний період попали у кризову ситуацію (оберіть різні компанії з метою не повторення однієї і тієї ж компанії серед студентів у групі).

Завдання 8. Для обраної у Завданні 7 корпорації знайдіть у ЗМІ за останній місяць інформацію, яка стосується безпосередньо неї (не більше 10 новин). Класифікуйте цю інформацію стосовно сильних і слабких сигналів).

Завдання 9. Опишіть науковим стилем (від 0,5 до 1,0 сторінки, 14 пт, інтервал 1,0) можливу трансформацію ресурсів Вашого підприємства (можна взяти обране вище підприємство, або те, на якому Ви працюєте / працювали). У описі звернути увагу на рейтингування джерел ресурсів за важливістю для підприємства, доступності їх для підприємства, можливості самозабезпечення ними на підприємстві. Доцільно привести способи мобілізації та інтенсифікації ресурсного забезпечення на поточному періоді та у період кризового стану.

Завдання 10. Розподілити серед студентів групи по 3 питання з переліку, що приведений нижче. За кожним завданням знайти інформацію і підготувати відповідь у обсягу до 1000 знаків (близько півсторінки).

Перелік питань для заліку

1. Сформулюйте поняття «лідерство» та «керівництво».
2. Розкрийте особливості формального та неформального лідерства.
3. Приведіть класичні та новітні теорії лідерства.
4. Розкрийте положення концепції харизматичного лідерства.
5. Розкрийте положення концепції перетворюючого лідерства (лідерства для змін).
6. Поясніть сферу застосування теорії «Х» и «У» МакГрегора.
7. Розкрийте модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.
8. Охарактеризуйте системи лідерства в менеджменті за Лайкертом.
9. Поясніть континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмидта.
10. Охарактеризуйте особливості ситуаційного та системного підходів вивчення лідерства.
11. Охарактеризуйте особливості лідерства у бізнес-середовищі та у політичній сфері.
12. Розкрийте феномен топ-менеджерів.
13. Опишіть ефекти часу та місця у формуванні лідерів бізнесу.
14. Приведіть перелік індикаторів, що характеризують бізнес-лідерство.
15. Розкрийте феномен політичних еліт.
16. Приведіть критичні та функціональні теорії еліт.
17. Розкрийте співвідношення термінів еліта та панівний клас.
18. Розкрийте модель «Мітчелла и Хауса» та модель «шлях-ціль».
19. Покажіть взаємозв'язок між керівником і підлеглими на основі моделі Фідлера.
20. Порівняйте авторитарне, демократичне та ліберальний стилі керівництва.
21. Охарактеризуйте управлінські рішення як програми до дій.
22. Приведіть перелік принципів і функцій антикризового управління.
23. Опишіть методи та процес антикризового управління.
24. Назвіть рівні ієрархії системи управління та напрями інформаційних потоків.
25. Охарактеризуйте етапи розвитку та наукові школи управління.
26. Опишіть сутність передбачення кризи чи кризового явища.
27. Розкрийте процедуру аналізу симптомів стану об'єкту в умовах кризи.
28. Опишіть інструментарій нівелювання кризового явища.
29. Поясніть мету забезпечення подальшого стійкого розвитку системи.
30. Приведіть функції та функціональні стратегії антикризового управління.
31. Наведіть характеристику методів та інструментарію антикризового управління.
32. Приведіть перелік заходів антикризового управління.

33. Розкрийте особливості оперативного виявлення ознак кризового стану.
34. Наведіть можливі слабкі та сильні сигнали зовнішнього та внутрішнього середовищ.
35. Розкрийте процес управління проектами як засіб оперативного управління у кризовій ситуації.
36. Класифікуйте ознаки ресурсів організації.
37. Опишіть процес забезпечення ресурсами організації.
38. Встановіть критерії для визначення критичних рівнів ресурсів організації.
39. Приведіть способи мобілізація та інтенсифікація ресурсного забезпечення.
40. Опишіть інтенсивне та екстенсивне використання ресурсного забезпечення.
41. Назвіть показники, які відображають можливість чи наявність кризового стану.
42. Поясніть необхідність аудиту фінансової діяльності підприємств і організацій.
43. Розкрийте такі стани підприємств як банкрутство та санація.
44. Розкрийте механізми виникнення циклічних кризових ситуацій.
45. Охарактеризуйте соціально-політичні та факторні цикли.
46. Наведіть можливості використання циклічних процесів для становлення лідерів.
47. Охарактеризуйте процеси керування політичними, конституційними, урядовими кризами.
48. Охарактеризуйте процеси корпоративного управління у антикризовому менеджменті.
49. Розкрийте можливості використання положень концепції сталого розвитку у подоланні соціально-економічних криз.