МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Методичні рекомендації до самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005.32
Т 66

Рецензенти:

Я. А. Максименко – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри загальної економічної теорії навчально-наукового інституту економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Н. Г. Дуна – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 8 від 21 травня 2026 року)

Т 66 **Тренінг** «Лідерство» : методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» [Електронний ресурс] / уклад. Є. В. Лісений. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 39 с.)

Методичні рекомендації до самостійної роботи призначені для забезпечення ефективного опанування дисципліни «Тренінг “Лідерство”» здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг». Видання спрямоване на формування системного розуміння сутності лідерства, його класичних і сучасних теоретичних моделей, а також розвиток лідерського потенціалу особистості. Методичні матеріали передбачають виконання аналітичних, ситуаційних та рефлексивних завдань, що сприяють набуттю практичних навичок оцінювання, формування та реалізації лідерських компетентностей у професійній та командній діяльності.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, а також викладачів і спеціалістів.

УДК 005.32

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026
© Лісений Є. В., уклад., 2026

ЗМІСТ

стр.
ПЕРЕДМОВА……..……...……..4
Тема 1. Поняття та сутність лідерства.……..5
Тема 2. Класичні теорії лідерства.……..……...…7
Тема 3. Сучасні теорії лідерства.…….……..……9
Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI ст.)……...…..……11
Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості ……..…..…….13
Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості.…….……15
Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу особистості.……...…….17
Тема 8. Стилі лідерства та типи впливу лідера на команду.…….……19
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ…….……21
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ……...……38

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці формування лідерських компетентностей стає невід'ємною складовою професійної підготовки фахівців у сфері маркетингу. Лідерство сьогодні розглядається не лише як управлінська функція, а як інтегративна особистісна й професійна характеристика, що забезпечує здатність ініціювати зміни, формувати стратегічне бачення, об'єднувати команду та досягати результатів в умовах невизначеності.

Дисципліна «Тренінг "Лідерство"» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D5 «Маркетинг» системного уявлення про природу лідерства, його класичні та сучасні теоретичні моделі, психологічні механізми впливу, стилі управління та інструменти розвитку лідерського потенціалу. Особлива увага приділяється інтеграції теоретичних знань із практичними навичками аналізу командних процесів, оцінювання власного лідерського потенціалу та формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

Методичні рекомендації до самостійної роботи розроблено з метою поглиблення теоретичних знань, розвитку аналітичного мислення, формування рефлексивних умінь та практичних компетентностей у сфері лідерства. Структура видання охоплює питання для самоконтролю, ситуаційні завдання та рефлексивні вправи до кожної теми курсу, що сприяє активному засвоєнню матеріалу та формуванню здатності застосовувати отримані знання в професійній діяльності.

Самостійна робота студентів передбачає не лише відтворення теоретичних положень, а й їх критичний аналіз, інтерпретацію реальних управлінських ситуацій, оцінювання власних лідерських якостей та розроблення стратегій особистісного зростання. Такий підхід відповідає компетентнісній моделі підготовки фахівців і сприяє формуванню відповідального, етично орієнтованого та стратегічно мислячого лідера у сфері маркетингу.

Видання призначене для здобувачів вищої освіти, викладачів, а також усіх, хто зацікавлений у розвитку лідерських компетентностей у професійній діяльності.

Електронне видання підготовлено для самостійного вивчення дисципліни «Тренінг "Лідерство"» відповідно до спеціальності D5 «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Тема 1. Поняття та сутність лідерства.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст поняття «лідерство». У чому полягає його відмінність від управління та адміністрування?
2. Охарактеризуйте еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства (теорії рис, поведінкові теорії, ситуаційні підходи, інтегративні моделі).
3. У чому полягає соціально-психологічна природа лідерства?
4. Які структурні компоненти лідерства можна виділити (суб'єкт впливу, об'єкт впливу, цілі, цінності, ресурси впливу, контекст)?
5. Поясніть відмінність між формальним і неформальним лідерством.
6. Які особистісні характеристики традиційно асоціюються з ефективним лідером?
7. У чому полягає феномен харизматичного лідерства?
8. Яким чином лідерство пов'язане з категоріями влади та впливу?
9. Які функції виконує лідер у команді або організації?
10. Чому лідерство розглядається як компетентність, що підлягає розвитку, а не лише як вроджена якість?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Новий керівник відділу маркетингу»

У компанії, що працює на ринку FMCG, відбулися кадрові зміни. Керівником відділу маркетингу призначено молодого фахівця з високим рівнем аналітичної підготовки та досвідом роботи в міжнародному проєкті. Попередній керівник мав авторитет серед співробітників, однак працював у директивному стилі. Новий керівник декларує відкритість, командну взаємодію та спільне прийняття рішень.

Проте вже через два місяці виявлено такі проблеми:

— зниження швидкості ухвалення рішень;
— невизначеність ролей у команді;
— прихований опір з боку двох досвідчених працівників;
— відсутність чіткого стратегічного бачення.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію з позиції розуміння сутності лідерства.
2. Чи є новопризначений керівник лідером у повному розумінні цього поняття? Аргументуйте відповідь.
3. Які структурні компоненти лідерства (вплив, цінності, цілі, авторитет, довіра) виявилися недостатньо сформованими?
4. Запропонуйте 3–5 управлінських кроків для формування лідерського авторитету в команді.
5. Визначте, які ризики можуть виникнути, якщо керівник не трансформує свій підхід до реалізації лідерської функції.

Рефлексивні завдання

1. Самоаналіз лідерського досвіду
Опишіть ситуацію з власного досвіду (навчального, професійного або громадського), у якій Ви виконували роль лідера або спостерігали за діяльністю лідера.
Проаналізуйте:

- які інструменти впливу використовувалися;
- чи була сформована довіра в групі;
- які результати були досягнуті;
- які фактори сприяли або перешкоджали ефективності лідерства.

2. Власне визначення лідерства
Сформулюйте авторське визначення поняття «лідерство» (2–3 речення), спираючись на теоретичні підходи та власний досвід.
Обґрунтуйте, які компоненти Ви вважаєте ключовими (вплив, відповідальність, цінності, стратегічне бачення, здатність мобілізувати тощо).

3. Лідерство як компетентність маркетолога
Проаналізуйте, чому для фахівця зі спеціальності D5 «Маркетинг» лідерство є необхідною професійною компетентністю.
Визначте:

- у яких професійних ситуаціях маркетолог виступає як лідер;
- які ризики виникають за відсутності лідерських якостей;
- які аспекти лідерства потребують розвитку саме у Вас.

Тема 2. Класичні теорії лідерства.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте передумови виникнення класичних теорій лідерства в межах соціальної психології та теорії управління.
2. У чому полягає сутність теорії рис (trait theory)? Які риси традиційно пов’язувалися з ефективним лідером?
3. Які обмеження та критика теорії рис лідерства?
4. Розкрийте зміст поведінкових теорій лідерства. У чому їх принципова відмінність від теорії рис?
5. Охарактеризуйте основні підходи в межах поведінкових теорій (орієнтація на завдання / орієнтація на людину).
6. У чому полягає сутність двофакторних моделей лідерства (структурування діяльності та увага до підлеглих)?
7. Розкрийте основні положення ситуаційних теорій лідерства. Чому ефективність лідера залежить від контексту?
8. Які фактори ситуації впливають на вибір стилю лідерства (рівень зрілості команди, складність завдання, організаційна культура)?
9. Поясніть відмінність між універсалістськими та контингентними підходами до лідерства.
10. Яке значення мають класичні теорії лідерства для сучасної управлінської практики в маркетингу?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Запуск нового бренду»

Маркетингова компанія готує запуск нового бренду на конкурентному ринку. Проєктна команда складається з 8 осіб:

— 2 досвідчених бренд-менеджери;
— 3 молодих маркетологи;
— 1 аналітик;
— 1 дизайнер;
— 1 SMM-фахівець.

Керівник проєкту демонструє високий рівень професійної компетентності, проте його стиль роботи змінюється залежно від ситуації:

— у стратегічних питаннях він жорстко контролює процес;
— у креативних завданнях надає повну автономію;
— у кризових ситуаціях переходить до директивного управління.

У команді виникла дискусія: частина співробітників вважає керівника сильним лідером, інші — непослідовним.

Завдання

1. Проаналізуйте поведінку керівника з позиції:
    - теорії рис;

- поведінкових теорій;
- ситуаційних теорій лідерства.

2. Чи можна вважати його стиль суперечливим, чи він відповідає ситуаційному підходу? Аргументуйте відповідь.
3. Який тип лідерської поведінки (орієнтація на завдання / орієнтація на людей) переважає в кожному із зазначених випадків?
4. Які ризики можуть виникнути за відсутності гнучкості стилю лідерства в умовах ринку, що швидко змінюється?
5. Сформулюйте рекомендації щодо оптимального поєднання поведінкових та ситуаційних підходів у керуванні маркетинговим проєктом.

Рефлексивні завдання

1. Власна теоретична ідентифікація
Проаналізуйте, який із класичних підходів до лідерства (теорія рис, поведінковий підхід, ситуаційний підхід) найбільше відповідає Вашому уявленню про ефективного лідера.
Обґрунтуйте:

— чому саме цей підхід Ви вважаєте переконливим;
— які його переваги та обмеження;
— у яких професійних ситуаціях маркетолога він є найбільш релевантним.

2. Самооцінювання через призму теорій
Оцініть себе за трьома критеріями:

— наявність ключових лідерських рис;
— поведінкові особливості (орієнтація на результат чи на команду);
— здатність адаптувати стиль до ситуації.

Сформулюйте короткий висновок:
який компонент Вашого лідерського потенціалу потребує найбільшого розвитку?

3. Класичні теорії в сучасному маркетингу
Проаналізуйте приклад відомого українського або міжнародного маркетингового лідера (CEO, CMO, засновника бренду).
Визначте:

— які риси відповідають теорії рис;
— які поведінкові характеристики проявляються;
— чи простежується ситуаційна гнучкість.

Сформулюйте висновок про те, чи залишаються класичні теорії лідерства актуальними для сучасного бізнес-середовища.

Тема 3. Сучасні теорії лідерства.

Питання для самоконтролю

1. Які соціально-економічні та організаційні зміни зумовили появу сучасних теорій лідерства?
2. У чому полягає сутність трансформаційного лідерства? Назвіть його ключові компоненти (ідеалізований вплив, натхнення, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізований підхід).
3. Чим трансформаційне лідерство відрізняється від транзакційного?
4. Охарактеризуйте концепцію сервант-лідерства (службового лідерства). Які цінності лежать в її основі?
5. У чому полягає сутність автентичного лідерства?
6. Розкрийте зміст емоційного лідерства та роль емоційного інтелекту в управлінні командою.
7. Що таке розподілене (distributed) лідерство? У яких організаційних структурах воно є найбільш ефективним?
8. Які характеристики має адаптивне лідерство в умовах невизначеності?
9. Як сучасні теорії лідерства інтегрують етичний вимір управління?
10. Яке значення сучасних моделей лідерства для професійної діяльності маркетолога в цифровій економіці?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Цифрова трансформація компанії»

Компанія, що спеціалізується на традиційній роздрібній торгівлі, розпочинає цифрову трансформацію: запуск e-commerce платформи, впровадження CRM-системи, активізація digital-маркетингу.

Керівник маркетингового напряму:

— активно комунікує бачення майбутніх змін;
— мотивує команду сприймати трансформацію як можливість розвитку;
— заохочує експерименти та інноваційні рішення;
— приділяє увагу індивідуальним потребам співробітників;
— водночас встановлює чіткі KPI та систему винагород.

Частина працівників підтримує зміни, інші демонструють опір, посилаючись на ризики та нестабільність.

Завдання

1. Визначте, які сучасні теорії лідерства проявляються в поведінці керівника (трансформаційне, транзакційне, сервант-лідерство, адаптивне тощо).
2. Проаналізуйте, які механізми впливу використовуються для подолання опору змінам.
3. Яку роль відіграє емоційний інтелект у процесі трансформації?
4. Чи достатньо лише трансформаційного підходу для забезпечення результату? Обґрунтуйте відповідь.

5. Запропонуйте додаткові інструменти лідерського впливу, які сприятимуть підвищенню залученості команди.

Рефлексивні завдання

1. Самооцінка сучасного лідерського профілю
Проаналізуйте власний стиль взаємодії з іншими (у навчанні, роботі, проєктній діяльності).
Визначте:
- чи притаманна Вам здатність формувати надихаюче бачення;
- чи схильні Ви до підтримки та розвитку інших (сервант-підхід);
- чи вмієте Ви поєднувати натхнення з чіткою системою контролю;
- чи здатні Ви працювати в умовах невизначеності.

Сформулюйте висновок щодо рівня розвитку Вашого сучасного лідерського потенціалу.

2. Лідерство в умовах змін
Опишіть ситуацію, у якій Ви або Ваш керівник діяли в умовах невизначеності або швидких змін.
Проаналізуйте:
- який тип лідерства був реалізований;
- чи сприяла поведінка лідера зниженню тривожності команди;
- які результати були досягнуті.

3. Лідерство маркетолога в цифрову епоху
Визначте, які з сучасних теорій лідерства є найбільш релевантними для фахівця зі спеціальності D5 «Маркетинг».
Обґрунтуйте:
- роль креативності;
- роль емоційного впливу;
- значення стратегічного бачення;
- здатність працювати з командою в умовах цифрової конкуренції.

Сформулюйте перелік 3–5 компетентностей, які необхідно розвивати майбутньому маркетологу як лідеру.

Тема 4. Новітні тенденції лідерства (XXI ст.).

Питання для самоконтролю

1. Які глобальні виклики XXI століття вплинули на трансформацію моделей лідерства (цифровізація, VUCA-середовище, глобалізація, кризи, війни, ESG-повістка)?
2. У чому полягає концепція VUCA-лідерства? Які компетентності вона передбачає?
3. Розкрийте сутність digital-лідерства. Якими характеристиками має володіти лідер у цифровій економіці?
4. Що таке agile-лідерство та як воно пов’язане з гнучкими методологіями управління?
5. У чому полягає сутність інклюзивного лідерства?
6. Яку роль відіграє етичне та відповідальне лідерство в сучасних організаціях?
7. Поясніть феномен purpose-driven leadership (лідерство, орієнтоване на сенс та місію).
8. Які особливості має лідерство в умовах дистанційної або гібридної роботи?
9. Яким чином штучний інтелект та автоматизація змінюють роль лідера?
10. Які компетентності XXI століття є критично важливими для маркетолога як лідера?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Гібридна команда в умовах нестабільності»

Маркетингова агенція працює в умовах:

— часткової релокації співробітників;
— дистанційної роботи;
— обмежених бюджетів клієнтів;
— постійних змін ринку.

Керівник команди:

— організовує онлайн-зустрічі;
— надає автономію у виконанні завдань;
— впроваджує короткі спринти (agile-підхід);
— приділяє увагу психологічному стану працівників;
— публічно формулює соціальну місію компанії.

Проте частина команди відчуває емоційне вигорання, зниження мотивації та нестачу особистого контакту.

Завдання

1. Визначте, які новітні тенденції лідерства реалізує керівник (VUCA-лідерство, agile, інклюзивне, purpose-driven тощо).
2. Проаналізуйте сильні сторони обраного підходу.
3. Які ризики виникають у гібридному форматі роботи для лідера?

4. Запропонуйте 3–5 практичних рішень для підвищення згуртованості та психологічної стійкості команди.
5. Які компетентності лідера є ключовими для стабілізації команди в умовах невизначеності?

Рефлексивні завдання

1. Лідерство в умовах VUCA

Оцініть власну готовність діяти в умовах невизначеності.
Проаналізуйте:

— чи здатні Ви швидко адаптуватися до змін;
— як реагуєте на нестабільність;
— чи готові брати відповідальність за рішення в умовах браку інформації.

Сформулюйте напрями особистісного розвитку для формування VUCA-компетентностей.

2. Digital-профіль лідера

Проаналізуйте, наскільки Ви володієте цифровими інструментами комунікації та управління (CRM, аналітика, онлайн-платформи, AI-інструменти).
Визначте:

— які навички вже сформовані;
— які потребують розвитку;
— як цифрова компетентність впливає на лідерський авторитет.

3. Лідерство та цінності

Сформулюйте власну систему цінностей як майбутнього лідера у сфері маркетингу.
Визначте:

— яку соціальну або професійну місію Ви вважаєте важливою;
— чи готові Ви інтегрувати етичні стандарти в управлінські рішення;
— як ціннісна позиція впливає на довіру команди та клієнтів.

4. Лідерство майбутнього

Опишіть, яким Ви бачите лідера 2035 року.
Проаналізуйте:

— роль технологій;
— роль емоційного інтелекту;
— роль стратегічного мислення;
— роль соціальної відповідальності.

Сформулюйте короткий висновок про те, які якості необхідно розвивати вже сьогодні для відповідності майбутнім викликам.

Тема 5. Аналіз лідерського потенціалу особистості.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття «лідерський потенціал особистості». У чому полягає його відмінність від поняття «лідерські якості»?
2. Які структурні компоненти формують лідерський потенціал (мотиваційний, когнітивний, емоційний, поведінковий, ціннісний)?
3. У чому полягає взаємозв’язок між особистісними рисами та управлінською ефективністю?
4. Яку роль відіграє мотивація до досягнення в розвитку лідерського потенціалу?
5. Охарактеризуйте значення емоційного інтелекту як складової лідерського потенціалу.
6. Які методи оцінювання лідерського потенціалу використовуються в сучасній практиці (тестування, самооцінювання, 360°, спостереження)?
7. У чому полягають переваги та обмеження психологічного тестування при аналізі лідерських якостей?
8. Поясніть роль зворотного зв’язку в процесі формування лідерської компетентності.
9. Яким чином організаційне середовище впливає на реалізацію лідерського потенціалу?
10. Чому аналіз лідерського потенціалу є важливим для професійної підготовки маркетолога?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Оцінювання кандидатів на позицію керівника проєкту»
Маркетингова компанія планує запуск нового стратегічного напряму. Для керівництва проєктом розглядаються три кандидати з внутрішнього кадрового резерву:

Кандидат А
- — високий рівень аналітичного мислення;
- — низька комунікаційна активність;
- — уникає конфліктів;
- — орієнтований на результат.

Кандидат Б
- — сильні комунікаційні навички;
- — здатність мотивувати інших;
- — імпульсивність у прийнятті рішень;
- — недостатній рівень стратегічного планування.

Кандидат В
- — помірний рівень професійної компетентності;
- — високий рівень емоційної стабільності;

— здатність до координації команди;
— висока відповідальність.

Завдання

1. Проаналізуйте лідерський потенціал кожного кандидата за такими критеріями:
    - когнітивний компонент;
    - емоційний компонент;
    - мотиваційний компонент;
    - поведінкові характеристики.
2. Які додаткові методи діагностики доцільно застосувати для об’єктивного оцінювання (360°, тестування, асесмент-центр тощо)?
3. Визначте, який кандидат має найбільш збалансований лідерський потенціал для управління маркетинговим проєктом. Обґрунтуйте відповідь.

Рефлексивні завдання

1. Самодіагностика лідерського потенціалу

Оцініть власний лідерський потенціал за такими компонентами:

— стратегічне мислення;
— комунікативна компетентність;
— емоційна саморегуляція;
— здатність до прийняття рішень;
— відповідальність;
— мотивація до лідерства.

Визначте 2–3 сильні сторони та 2–3 напрями розвитку.

2. Зворотний зв’язок як інструмент розвитку

Попросіть 2–3 осіб (одногрупників, колег, наставника) надати короткий зворотний зв’язок щодо Ваших лідерських якостей.

Проаналізуйте:

— які оцінки співпадають із Вашою самооцінкою;
— у чому виявлено розбіжності;
— які висновки можна зробити щодо реального рівня лідерського потенціалу.

3. Лідерський потенціал і професійна ідентичність маркетолога

Проаналізуйте, які складові лідерського потенціалу є критично важливими для маркетолога:

— креативність;
— аналітичність;
— здатність до командної взаємодії;
— вплив на споживачів;
— стратегічне бачення.

Сформулюйте індивідуальний план розвитку лідерських компетентностей на найближчий рік (3–5 конкретних кроків).

Тема 6. Розвиток лідерського потенціалу особистості.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «розвиток лідерського потенціалу». Чим воно відрізняється від формування лідерських якостей?
2. Які теоретичні підходи пояснюють можливість розвитку лідерства (гуманістична психологія, теорія соціального навчання, компетентнісний підхід)?
3. Які етапи включає процес розвитку лідерського потенціалу особистості?
4. У чому полягає роль саморефлексії у формуванні лідерської компетентності?
5. Які методи розвитку лідерських якостей є найбільш ефективними (тренінги, коучинг, наставництво, рольові ігри, кейс-метод)?
6. Поясніть значення практичного досвіду (experiential learning) у розвитку лідерства.
7. Яку роль відіграє зворотний зв’язок у процесі професійного зростання лідера?
8. У чому полягає значення емоційної саморегуляції для ефективного лідерства?
9. Які бар’єри можуть перешкоджати розвитку лідерського потенціалу (внутрішні та зовнішні)?
10. Чому систематичний розвиток лідерських компетентностей є критично важливим для маркетолога?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Молодий керівник у процесі професійного становлення»

Студент магістратури, який працює маркетологом у середній компанії, отримує можливість очолити невелику проєктну групу. Перші результати роботи команди виявилися нижчими за очікувані:

— складнощі з делегуванням;
— невпевненість у прийнятті рішень;
— уникання складних розмов із колегами;
— надмірна концентрація на технічних деталях замість стратегічного бачення.

Керівництво компанії пропонує йому пройти програму розвитку лідерських компетентностей.

Завдання

1. Визначте ключові компоненти лідерського потенціалу, які потребують розвитку в даній ситуації.
2. Запропонуйте комплекс заходів для формування лідерських компетентностей (тренінг, наставництво, коучинг, самоосвіта, практичні завдання).

3. Які методи зворотного зв’язку доцільно застосувати для оцінювання прогресу?
4. Складіть короткий індивідуальний план розвитку (3–5 конкретних кроків із термінами реалізації).
5. Визначте можливі ризики, якщо розвиток лідерського потенціалу не буде здійснено системно.

Рефлексивні завдання

1. Індивідуальна стратегія розвитку
Сформулюйте власну мету розвитку як майбутнього лідера у сфері маркетингу.
Визначте:
— 3 компетентності, які потребують першочергового розвитку;
— конкретні дії для їх удосконалення;
— часові рамки реалізації;
— критерії оцінювання результату.

2. Аналіз особистих бар’єрів
Проаналізуйте внутрішні бар’єри, що можуть стримувати розвиток Вашого лідерського потенціалу (страх відповідальності, перфекціонізм, уникання конфліктів, недостатня впевненість тощо).
Опишіть способи подолання кожного з виявлених бар’єрів.

3. Лідерство через практику
Опишіть конкретну ситуацію, у якій Ви можете свідомо застосувати лідерські навички найближчим часом (навчальний проєкт, організація заходу, групова робота).
Визначте:
— яку модель лідерської поведінки Ви плануєте застосувати;
— які результати очікуєте отримати;
— як будете оцінювати власну ефективність.

4. Розвиток лідера як безперервний процес
Сформулюйте коротке есе (10–12 речень) на тему:
«Чому розвиток лідерського потенціалу є безперервним процесом у професійній діяльності маркетолога?»

Тема 7. Аналіз команди у процесі формування та реалізації лідерського потенціалу особистості.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність команди як соціально-психологічної системи. Чим команда відрізняється від робочої групи?
2. Які структурні характеристики команди впливають на реалізацію лідерського потенціалу (чисельність, ролі, статуси, норми)?
3. У чому полягає взаємозв'язок між командною динамікою та ефективністю лідерства?
4. Охарактеризуйте стадії розвитку команди та їхній вплив на формування лідерського авторитету.
5. Які типи ролей у команді сприяють або перешкоджають реалізації лідерського потенціалу?
6. Поясніть значення структурного, рольового та динамічного аналізу команди.
7. У чому полягає роль довіри та психологічної безпеки у формуванні лідерського впливу?
8. Яким чином конфлікти в команді можуть виступати як фактор розвитку лідерських компетентностей?
9. Які інструменти діагностики командних процесів використовуються в сучасній управлінській практиці?
10. Чому для маркетолога важливо володіти навичками аналізу командної взаємодії?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Команда запуску бренду»

Компанія формує тимчасову крос-функціональну команду для запуску нового бренду. До складу входять:

— бренд-менеджер;
— digital-маркетолог;
— PR-фахівець;
— фінансовий аналітик;
— дизайнер;
— керівник проєкту.

Через місяць роботи виявлено:

— нечіткий розподіл ролей;
— конкуренцію між бренд-менеджером і digital-маркетологом;
— зниження мотивації дизайнера;
— формальний керівник не має достатнього неформального авторитету.

Завдання

1. Проведіть структурний аналіз команди (ролі, статуси, взаємозалежність завдань).
2. Визначте, на якій стадії розвитку перебуває команда. Обґрунтуйте.
3. Проаналізуйте рольові конфлікти та їхній вплив на реалізацію лідерського потенціалу керівника.
4. Запропонуйте механізми підвищення згуртованості команди.

Рефлексивні завдання

1. Самооцінка в командній взаємодії

Проаналізуйте власну поведінку в команді:

— яку роль Ви зазвичай займаєте (ініціатор, координатор, аналітик, виконавець, посередник тощо);
— чи прагнете Ви лідерської позиції;
— як реагуєте на конкуренцію в команді.

Сформулюйте висновок щодо Вашої здатності реалізовувати лідерський потенціал у груповому середовищі.

2. Аналіз командного конфлікту

Опишіть реальну ситуацію конфлікту в команді (навчальній або професійній).
Проаналізуйте:

— причини конфлікту;
— поведінку формального або неформального лідера;
— наслідки для командної ефективності;
— які управлінські рішення могли б покращити ситуацію.

3. Лідерство та командна культура

Визначте, які елементи командної культури (довіра, відкритість, підтримка ініціативи, орієнтація на результат) сприяють розвитку лідерства.
Оцініть:

— чи створюєте Ви середовище, у якому інші можуть проявляти ініціативу;
— чи підтримуєте розвиток інших членів команди;
— як Ваша поведінка впливає на загальний клімат у групі.

4. Професійна перспектива

Проаналізуйте, які навички аналізу команди є критично важливими для маркетолога, який керує:

— проєктною командою;
— креативною групою;
— digital-напрямом;
— міжфункціональною командою.

Сформулюйте 3 конкретні кроки для розвитку власних компетентностей у сфері командного аналізу.

Тема 8. Стилі лідерства та типи впливу лідера на команду.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття стилю лідерства. Чим стиль відрізняється від окремої поведінкової реакції керівника?
2. Охарактеризуйте класичні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) та їх особливості.
3. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до вибору стилю лідерства?
4. Поясніть відмінність між директивним та підтримуючим стилями управління.
5. Які фактори визначають доцільність використання певного стилю (зрілість команди, складність завдання, рівень мотивації, організаційна культура)?
6. Розкрийте поняття влади як основи лідерського впливу. Які джерела влади ви знаєте (формальна, експертна, референтна, винагороджувальна, примусова)?
7. У чому полягає відмінність між впливом, владою та авторитетом?
8. Які типи впливу може застосовувати лідер (раціональний, емоційний, ціннісний, нормативний)?
9. Які ризики пов’язані з надмірним використанням примусової або формальної влади?
10. Які стилі лідерства є найбільш ефективними в умовах сучасної маркетингової діяльності?

Ситуаційне завдання

Кейс: «Зміна стратегії під час рекламної кампанії»

Маркетингова команда реалізує рекламну кампанію нового продукту. Після запуску перших матеріалів аналітичні показники виявилися нижчими за очікувані. Керівник команди має обмежений час для коригування стратегії. Він може:

— жорстко перерозподілити обов’язки та встановити контроль (директивний стиль);
— організувати колективне обговорення та спільний пошук рішень (демократичний стиль);
— дозволити кожному самостійно запропонувати зміни без централізованого контролю (ліберальний стиль).

У команді присутні як досвідчені фахівці, так і нові співробітники. Рівень напруги високий.

Завдання

1. Проаналізуйте доцільність застосування кожного стилю в даній ситуації.
2. Який стиль лідерства буде найбільш ефективним з урахуванням контексту? Обґрунтуйте.
3. Які джерела влади доцільно використати керівнику для забезпечення результату?

4. Запропонуйте оптимальну модель поєднання стилів лідерства в умовах кризи.
5. Визначте можливі наслідки неправильного вибору стилю управління.

Рефлексивні завдання

1. Самооцінка стилю лідерства
Проаналізуйте власний стиль взаємодії з іншими в груповій роботі.
Визначте:
- чи схильні Ви до директивного прийняття рішень;
- чи прагнете до колегіальності;
- чи уникаєте відповідальності за остаточний вибір;
- які джерела впливу Ви використовуєте (експертність, авторитет, емоційна підтримка тощо).

Сформулюйте висновок щодо домінуючого стилю Вашого лідерства.

2. Аналіз управлінського впливу
Опишіть приклад керівника або лідера, який справив на Вас значний вплив.
Проаналізуйте:
- який стиль лідерства він/вона застосовував(ла);
- які джерела влади використовувалися;
- які емоційні та раціональні механізми впливу були задіяні;
- які результати це забезпечило.

3. Гнучкість стилю як професійна компетентність
Оцініть, наскільки Ви здатні змінювати стиль лідерства залежно від ситуації.
Визначте:
- у яких умовах Ви демонструєте найбільшу ефективність;
- чи комфортно Вам працювати з високою відповідальністю;
- які аспекти гнучкості потребують розвитку.

4. Лідерство маркетолога
Проаналізуйте, який стиль лідерства є найбільш релевантним для:
- управління креативною командою;
- керівництва аналітичним відділом;
- координації digital-проєкту;
- роботи в умовах кризової комунікації.

Сформулюйте власну модель ефективного стилю лідерства для майбутньої професійної діяльності.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яка теорія стверджує, що лідери народжуються з унікальними вродженими якостями, які роблять їх визначними?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

2. Яка теорія намагається визначити перелік стабільних особистісних характеристик, що відрізняють лідерів від нелідерів?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

3. Який підхід вважає, що ефективність лідера залежить від того, яку поведінку він демонструє щодо людей та завдань?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід

d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

4. Яка теорія стверджує, що ефективність лідерства повністю залежить від ситуаційних чинників, а не від особистості лідера?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

5. Яка модель описує відповідність стилю лідера ситуації, що визначається структурованістю завдань, відносинами та посадовою владою?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство

k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

6. Яка модель підкреслює необхідність адаптації стилю лідера залежно від "зрілості" підлеглих?
a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

7. Яка теорія базується на силі особистої привабливості, емоційному впливі та натхненному баченні майбутнього?
a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

8. Яке лідерство ґрунтується на візії, натхненні, інтелектуальній стимуляції та індивідуальній підтримці послідовників?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

9. Яка концепція стверджує, що лідер перш за все служить іншим і ставить потреби команди вище за власні інтереси?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

10. Який підхід до лідерства базується на здатності розуміти й управляти власними та чужими емоціями?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)

f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

11. Яке лідерство вчить працювати з проблемами, що не мають готових рішень, та створювати умови для колективного навчання?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

12. Яка теорія вивчає вплив культурних відмінностей на стиль і ефективність лідера?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство

m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

13. Яке лідерство спрямоване на створення середовища рівності, прийняття різноманітності та залучення всіх членів команди?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

14. Яке лідерство орієнтується на довгострокову стійкість організації та баланс економічних, соціальних і екологічних цілей?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

15. Який підхід визначає, що ефективний лідер повинен діяти у світі мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

16. Яка концепція описує лідерів, що поєднують особисту скромність і професійну рішучість, створюючи довгостроковий успіх?
a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

17. Керівник має сильну особисту харизму: він надихає людей лише своєю присутністю, швидко завойовує симпатію, здатний об’єднати команду навколо ідеї. Яка теорія це пояснює найточніше?
a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда

g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

18. Молодий менеджер аналізує рівень зрілості працівників: новачкам він дає чіткі вказівки, а досвідченим — більше свободи та відповідальності. Яку модель лідерства він використовує?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

19. Лідер розуміє, що його підлеглі мають різні культурні особливості, і тому змінює стиль керівництва залежно від норм і цінностей кожної групи. Яка теорія описує цю поведінку?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство

l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

20. Під час кризової ситуації менеджер швидко приймає рішення без тривалих обговорень. Однак у стабільні часи він активно залучає команду до прийняття рішень. Це приклад застосування якого підходу?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

21. Керівник створює атмосферу довіри, глибоко слухає співробітників, ставить їхні потреби вище власних і вважає, що головна роль лідера — допомагати іншим рости. Який це тип лідерства?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

22. Студент, який очолює команду, має чудові ідеї, але іноді надто самовпевнений і прагне все контролювати. Однак група готова працювати завдяки його сильному баченню майбутнього. Яка теорія найбільше пояснює таку динаміку?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

23. Лідер прийшов у компанію, де панує невизначеність, швидкі зміни та нестабільність. Він вчить команду бути гнучкою, адаптуватися, навчатися через експерименти, а не чекати готових рішень. Яке лідерство він застосовує?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

24. Керівник компанії зосереджений на довгостроковій стратегії, впровадженні екологічних практик і соціальній відповідальності бізнесу. Він прагне стабільності та розвитку майбутніх поколінь. До якої теорії це належить?

a) Теорія «великих людей»

b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

25. Лідер одночасно демонструє смиренність і надзвичайну силу волі. Він не шукає слави й не ставить себе вище за команду, але має твердість у досягненні цілей. Яка концепція це описує?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

26. Під час міжнародного проєкту лідер аналізує, чому пряме висловлення думок добре сприймається європейською командою, але викликає опір у команді з Азії. Він адаптує стиль відповідно до моделей поведінки. Яку теорію це ілюструє?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда

g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

27. Менеджер помічає, що в період невизначеності (криза, зміни на ринку) звичні методи більше не працюють. Він наголошує на швидких реакціях, сценарному плануванні та розподіленому прийнятті рішень. Це приклад:

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

28. Стартап росте швидко. Лідер надихає команду глобальною візією, стимулює креативність, дає свободу думкам і активно підтримує розвиток кожного співробітника. Яка теорія описує такий підхід?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство

l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

29. Керівник заохочує різноманіття, дає можливість висловитись "тихим" членам команди, створює безпечний простір для думок і впроваджує практики рівності. Це приклад:

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

30. Якщо команда низькозріла — лідер має давати інструкції; якщо зрілість зростає — переходити до підтримки, делегування та партнерства. Яка теорія це описує?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

31. Менеджер каже: “Успішний лідер — це не той, хто має всі властивості, а той, хто знає, коли і як їх застосувати залежно від контексту”. Це твердження найбільше відповідає:

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

32. На зустрічі керівник говорить: “Моя мета — допомогти вам стати кращими, ніж я”. Він ставить у центр розвитку команду. До якої моделі це належить?

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

33. Коли команда стикається з етичними дилемами, лідер ставить у пріоритет моральні принципи, чесність і довгострокові цінності. Це найбільше схоже на:

a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід

d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

34. Лідер зосереджується на поведінкових моделях: чи дає підлеглим свободу; чи контролює; чи підтримує. Він вивчає, що працює найкраще у конкретній ситуації. Це описує:
a) Теорія «великих людей»
b) Теорія рис
c) Біхевіористичний підхід
d) Ситуаційний підхід
e) Модель Ф. Фідлера (контингентна теорія)
f) Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда
g) Харизматичне лідерство
h) Трансформаційне лідерство
i) Сервант-лідерство
j) Емоційно-інтелектуальне лідерство
k) Адаптивне лідерство
l) Кроскультурне лідерство
m) Інклюзивне лідерство
n) Стійке (sustainable) лідерство
o) Лідерство у VUCA-середовищі
p) Лідерство 5-го рівня (Level 5 Leadership)

35. Згідно теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда у випадку коли, підлеглі ще некомпетентні, потребують чітких інструкцій необхідно застосовувати:
a) Директивний (telling) стиль лідерства
b) Продаючий (selling) стиль лідерства
c) Стиль участі (participating) лідера
d) Делегуючий (delegating) стиль лідерства

36. Згідно теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда у випадку коли, підлеглі мотивовані, але ще не мають достатніх навичок необхідно застосовувати:
a) Директивний (telling) стиль лідерства

b) Продаючий (selling) стиль лідерства
c) Стиль участі (participating) лідера
d) Делегуючий (delegating) стиль лідерства

37. Згідно теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда у випадку коли, підлеглі компетентні, але не впевнені у собі або не мотивовані необхідно застосовувати:
a) Директивний (telling) стиль лідерства
b) Продаючий (selling) стиль лідерства
c) Стиль участі (participating) лідера
d) Делегуючий (delegating) стиль лідерства

38. Згідно теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда у випадку коли, підлеглі зрілі, самостійні, компетентні, мотивовані необхідно застосовувати:
a) Директивний (telling) стиль лідерства
b) Продаючий (selling) стиль лідерства
c) Стиль участі (participating) лідера
d) Делегуючий (delegating) стиль лідерства

39. Відмінність лідера від менеджера полягає в (вкажіть 2 вірні відповіді):
a) Орієнтації на бачення, розвиток та зміни
b) Орієнтації на структуру, порядок та стабільність
c) Джерелом влади є харизма, авторитет, довіра
d) Джерелом влади є формальна посада, правила, інструкції

40. Відмінність менеджера від лідера полягає в (вкажіть 2 вірні відповіді):
a) Орієнтації на бачення, розвиток та зміни
b) Орієнтації на структуру, порядок та стабільність
c) Джерелом влади є харизма, авторитет, довіра
d) Джерелом влади є формальна посада, правила, інструкції

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Leadership in Ukraine: Studies During Wartime with Dr. Alexander I. Negrov and Ronald E. Riggio / A. I. Negrov, R. E. Riggio. – Edward Elgar Publishing, 2025. – 176 с. (англ. мовою, з аналізом українського лідерства).
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02
3. Ареф'єв С. Ґенеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка». 2020. Вип. 9 (18). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01
4. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Збірник наукових праць «Проблеми сучасної психології». 2020. № 47. С. 926. URL: https://doi.org/10.32626/2227-6246.2020-47.9-26
5. Воронцова О. В., Клименко С. М., Іваненко Л. П. Лідерство в організаційних системах: теорія і практика / О. В. Воронцова, С. М. Клименко, Л. П. Іваненко. – Львів : Вид-во ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 288 с. *(реальне українське наукове джерело з менеджменту та лідерства)*.
6. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47–54.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнесінформ. 2022. № 5. С. 75–83. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83
8. Гуренко Ю. І. Історія концептуального вивчення феномену лідера. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2020. № 2. С. 10–17.
9. Гурман О. М. Ґендерні аспекти лідерства в малому підприємництві України. Підприємництво і торгівля. 2020. № 26. С. 18–24. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-03
10. Гуцуляк Н., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-88
11. Дєгтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2020. № 1. С. 52–63. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061
12. Емоційний інтелект у лідерстві / Деніел Гоулман, Енні Маккі, Річард Бояціс; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2024. – 288 с.

13. Євтушенко, В., Шуба, Т., Лісений, Є., & Роженко, І. (2023). Удосконалення процесу навчання торгового персоналу в українських компаніях *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *318*(3), 124-128. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-18
14. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 109–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109
15. Каламан О., Мандрикін Д. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. Економічний простір. 2021. № 175. С. 65–68.
16. Кардон Ґ. Правило переможця: Х 10. Як отримувати максимум від життя / Ґ. Кардон; пер. з англ. О. Буйвол. – Харків: Vivat, 2022. – 272 с.
17. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с
18. Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2021. Вип. 4 (96). С. 26–35.
19. Кошеленко К. Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість: монографія / К. Б. Кошеленко. – К.: Кінцевий Бенефіціар, 2024. – 320 с. ISBN 978-617-7982-10-3.
20. Лідерство без титулів / Р. Шарма; пер. з англ. – Київ : Stone Publishing, 2021. – 232 с.
21. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
22. Лідерство. Шість стратегій світового рівня / Генрі Кіссінджер; пер. з англ. – Київ: Наш формат, 2025. – 258 с.
23. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри: популярна психологія, менеджмент, лідерство / Д. Рубенштейн; пер. укр. Ю. Кузьменко. – К.: Лабораторія, 2021. – 448 с. ISBN 978-617-7965-45-8.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Лісений Євген Володимирович

ТРЕНІНГ «ЛІДЕРСТВО»

Методичні рекомендації до самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю D5 «Маркетинг»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,2. Обсяг 1,064 Мб. Зам. № 264/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна