

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ І
ТУРИЗМУ**

**Кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та
дорадництва**

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
денної форми навчання

Розробник: доцент кафедри, к.е.н., доцент Москвічова О.С.

354:316.46

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Лідерство та командоутворення» укладено відповідно до вимог підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти і компетентностей галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» та висвітлено основні вимоги та завдання які виносяться на розгляд на практичні заняття з курсу «Лідерство та командоутворення».

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва «24» жовтня 2024 р., протокол №5 та на засіданні Методичної комісії ННІ неперервної освіти і туризму «24» жовтня 2024 р., протокол №3.

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового інституту неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 4 від 30.10.2024 р.).

Розробник: Москвічова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент

Рецензенти: Приліпко Сергій Михайлович, доктор наук державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва НУБіП України
Витвицька Ольга Данилівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва НУБіП України

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Лідерство та командоутворення» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» / уклад.: О.С. Москвічова, К.: НУБіП, 2024. 46 с.

**НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ
ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
денної форми навчання

Укладач: МОСКВІЧОВА Олена Сергіївна

© Москвічова О.С.2024

© НУБіП України, 2024

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	4
2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	7
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
4. ТЕМАТИКА ТА КОНКРЕТНИЙ ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	9
5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	37
6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ	39
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дисципліна «Лідерство та командоутворення» є однією із дисциплін вибіркової компоненти освітньої програми підготовки бакалаврів і сприяє задоволенню освітніх інтересів майбутніх фахівців й розвитку компетенцій, що полягають у засвоєнні знань пов'язаних із здатністю працювати в команді, спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня, до соціальної взаємодії та співробітництва й розв'язання конфліктів, а також формування у студентів системи знань, які необхідні спеціалісту для налагодження комунікації між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

Слухачі дисципліни повинні навчитися активно використовувати знання при формування особистісних лідерських якостей, згуртованої команди, щоб бути соціально відповідальними, організувати та брати участь у різноманітних проектах (волонтерських, культурно-освітніх, спортивних), спрямованих на формування активної громадянської позиції.

Навчальна дисципліна спрямована на формування різнобічно розвинутої особистості, здатної практично використовувати весь спектр набутих знань та умінь для досягнення успіху в публічного управління.

Метою викладання навчальної дисципліни «Лідерство та командоутворення» є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності, формування у студентів компетентностей щодо управління формуванням та розвитком команд, діагностування проблем групи та вироблення рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди.

Програма навчальної дисципліни відображає вимоги щодо ідентифікації лідерських стилів, розуміння їх переваг та недоліків у різних управлінських ситуаціях; володіння навичками ефективного командоутворення та управління конфліктами; застосування теоретичних знання для розвитку власного лідерського потенціалу та практичного управління командами в публічному секторі. Ця програма має допомогти студентам стати ефективними лідерами, здатними будувати і підтримувати продуктивні команди в державних органах та інших публічних організаціях.

Для досягнення мети викладання навчальної дисципліни «Лідерство та командоутворення» поставлені такі основні **завдання**:

- оволодіння основними поняттями й концепціями теорії лідерства;
- визначати переваги та загрози лідерської поведінки роботи в команді;

- формування системного уявлення про лідерство та командотворення;
- засвоєння основ управління динамікою, мотивацією і згуртованістю груп;
- оволодіння навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності;

- вивчення інструментів командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації за командними цінностями та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);

- прийняття рішень у команді та управління командною креативністю.

Очікувані результати навчання:

- виявляти вміння обирати ефективні методи та прийоми управлінського впливу; вміння використовувати знання про роботу з колективами людей і окремими працівниками в управлінській діяльності; визначати свій стиль лідерства, ідентифікувати й намітити план розвитку свого стилю керування командою; виявляти навички в розробці стратегії управління людськими ресурсами державних установ, планування і здійснення заходів, спрямованих на її реалізацію; демонструвати володіння сучасними технологіями управління персоналом; формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості.

У результаті вивчення дисципліни студент має **знати:**

- про сутності лідерства, історії розвитку відповідних теорій, їх перевагах і недоліках; особливості різних стилів лідерства; передумови ефективного лідерського впливу;

- про основні етапи формування команди;

- процеси внутрішньої динаміки команди при переході від одного етапу розвитку до іншого;

- визначення понять лідер, лідерство, команда, вплив, мета, взаємодія.

має **вміти:**

- пояснювати значення лідерства для досягнення успіху в професійній діяльності; розпізнавати стилі лідерства за окремими ознаками;

- описувати моделі лідерства, представлені в класичних теоріях; ілюструвати теоретичні моделі конкретними прикладами з практики лідерства; формувати програму розвитку лідерського потенціалу на основі психологічного профілю особистості;

- здійснювати аналіз ситуативних чинників, що обумовлюють вибір ефективного стилю лідерства в організації; формувати власний імідж шляхом цілеспрямованого використання мовної культури, культури зовнішності, невербальних засобів, аксесуарів;

- визначати готовність колективу до формування команд;

- визначати сфери спільних інтересів та цінності для побудови

ефективних партнерських стосунків;

- здійснювати оцінку ділових партнерів; формувати та підтримувати довіру бізнес-партнерів;

- вести дискусію й управляти аудиторією, уникати логічних помилок у суперечці й дискусії;

- використовувати навички лідерства для розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій;

- здійснювати ділові переговори з урахуванням особливостей комунікаційної ситуації, етичних вимог та психологічних закономірностей переговорного процесу;

- визначати заходи щодо підготовки публічного виступу;

- здійснювати презентацію ділової інформації та налагоджувати міжособистісні контакти для досягнення групової мети.

Методичні рекомендації до практичних занять з курсу «Лідерство та командоутворення» складаються із задач та ситуацій, виконання яких вимагає поєднання теоретичних і практичних знань, що дає можливість студентам засвоїти курс та набути навичок застосовувати знання для розв'язання різних проблем на практиці. Конкретні ситуації та практичні завдання є відображенням реального стану об'єкта. Практичні завдання виконують після опрацювання належної інформації на лекціях та практичних заняттях.

Практичні заняття відповідно до тематичного плану курсу «Лідерство та командоутворення» передбачено з 14 тем.

Послідовність підготовки та виконання практичних занять:

- опанування теми за рекомендованою літературою;

- ознайомлення з практичним заняттям та вибір методики його виконання;

- підбивання підсумків на основі отриманих результатів.

Для виконання практичних завдань і ситуацій потрібно використовувати інформаційну базу вітчизняних та закордонних наукових праць.

За підсумками практичних занять викладач виставляє кожному здобувачеві оцінки, які враховуються під час складання екзамену. Здобувачі, які пропустили практичне заняття або отримали незадовільну оцінку, повинні опрацювати пропущені ними теми. В іншому разі здобувач до екзамену не допускається. Завдання до практичних занять розроблені відповідно до затверджених навчальних планів НУБіП України та робочої програми дисципліни «Лідерство та командоутворення» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання.

2. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь	
Освітній ступінь	<i>бакалавр</i>
Спеціальність	<i>281 «Публічне управління та адміністрування»</i>
Освітня програма	<i>Публічне управління та адміністрування</i>
Характеристика навчальної дисципліни	
Вид	<i>Вибіркова</i>
Загальна кількість годин	<i>120</i>
Кількість кредитів ECTS	<i>4</i>
Кількість змістових модулів	<i>2</i>
Курсовий проект (робота) (за наявності)	<i>-</i>
Форма контролю	<i>Екзамен</i>
Показники навчальної дисципліни	
Рік підготовки (курс)	<i>3 курс</i>
Семестр	<i>6</i>
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>-</i>
Самостійна робота	<i>60 год.</i>
Індивідуальні завдання	<i>-</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>2 год. 2 год.</i>

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	тижні	усього	у тому числі			
			л	п	лаб	інд
3 курс, 6 семестр						
Змістовий модуль 1. Лідерство в публічному управлінні						
Тема 1. Сутність та поняття лідерства та командування	1	8	2	2		4
Тема 2. Розвиток лідерства у публічному управлінні	2	8	2	2		4
Тема 3. Теорії лідерства	3	8	2	2		4
Тема 4. Феноменологія лідерства у сфері публічного управління. Потреби запровадження трансформаційного лідерства	4	10	2	2		6
Тема 5. Лідерство і влада	5	8	2	2		4
Тема 6. Резонансне управлінське лідерство	6	8	2	2		4
Тема 7. Персональне лідерство	7	8	2	2		4
<i>Разом за модулем 1</i>		<i>58</i>	<i>14</i>	<i>14</i>		<i>30</i>
Змістовий модуль 2. Командування та ефективне управління команди						
Тема 8. Складові процесу командування	8	8	2	2		4
Тема 9. Лідерство і команда у публічному управлінні як взаємодія	9	8	2	2		4
Тема 10. Імідж лідера і його сприйняття командою	10	8	2	2		4
Тема 11. Політичне лідерство. Політико психологічні характеристики сучасних політичних лідерів	11-12	12	4	4		4
Тема 12. Соціальна відповідальність в публічному управлінні	13	8	2	2		4
Тема 13. Тимбілдинг як сучасна технологія командування на публічній службі в умовах воєнного стану	14	10	2	2		6
Тема 14. Специфіка формування та розвитку управлінських команд в публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови	15	8	2	2		4
<i>Разом за модулем 2</i>		<i>62</i>	<i>16</i>	<i>16</i>		<i>30</i>
<i>Всього за курс</i>		<i>120</i>	<i>30</i>	<i>30</i>		<i>60</i>

4. ТЕМАТИКА ТА КОНКРЕТНИЙ ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Змістовий модуль 1. Лідерство в публічному управлінні

Тема 1. Сутність та поняття лідерства та командування

Мета: дослідження ключових понять лідерства та командування, а також формування здатності застосування отриманих знань в практичній діяльності.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [16; 15].

Практичне заняття №1

План

1. Природа лідерства.
2. Класифікація лідерства. Оціночні класифікації лідерства.
3. Стили лідерства. Сучасні напрями типології лідерства.
4. Характерні відмінності керівника і лідера. Типові невдачі та помилки лідерів.
5. Управління на основі лідерства.

Практичні завдання:

Завдання 1. Визначення лідерства.

Користуючись рекомендованими джерелами та доступною науковою літературою, присвячену проблемам лідерства, знайдіть визначення лідерства, що відносяться до різних проміжків часу, та визначте авторів цих визначень. На основі проведеної роботи заповніть таблицю 1 в шаблоні.

Таблиця 1 – Сутність поняття лідерства

Автор	Визначення	Період
		1900–1940
		1950–1960
		1960–1970
		1970–1980
		1990-2000
		2000-2010
		2010 – т.ч.

Завдання 2. Особистість лідера.

Проаналізуйте, які риси повинні бути притаманні сучасному лідеру (зазначте принаймні 10 рис у колонку таблиці «Риси лідера»). Потім визначте, хто для Вас є втіленням справжнього лідера та у другому стовпці оцініть за 10-

бальною шкалою, наскільки ці риси розвинені у цієї людини. У третьому стовпці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Таблиця 2 - Особистість лідера

Риси, притаманні сучасному лідеру	Приклад лідера та оцінка його якостей	Оцінка власних якостей

Підсумовуючи, надайте відповіді на такі питання:

1. Яким, на вашу думку, має бути сучасний лідер?
2. Навіщо люди стають лідерами?
3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?
4. Що потрібно людині для того, щоб стати успішним лідером?

Завдання 3.

Підготувати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві», в якому сформулюйте власне розуміння лідерства та його роль. Також вкажіть, які лідерські якості ви б хотіли у собі розвинути і для чого.

Питання для обговорення:

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління»? У чому ці відмінності полягають?
2. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «лідерство»? У чому ці відмінності полягають?
3. Чим зумовлюються керівні функції керівника (лідера)?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Які психологічні якості властиві лідерам?
6. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці?
7. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
8. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівникові і лідеру?
9. Чим характеризуються організаторські здібності?
10. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт?
11. Дайте визначення поняття лідерства.
12. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасності, зокрема в публічному управлінні.

Тема 2. Розвиток лідерства у публічному управлінні

Мета: закріплення теоретичних знань та напрацювання навичок реалізації лідерських навичок у політичній, соціальній, управлінській діяльності та при застосуванні психологічного впливу під час виконання поставлених завдань.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [16; 18].

Практичне заняття №2

План

1. Сприйняття лідерства різними науками та в різних країнах.
2. Лідерство як конгломерат принципів та впливів.
3. Формування лідерських компетенцій.
4. Розвиток лідерства в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.
5. Реалізація програм лідерства на регіональному рівні.

Практичні завдання:

Завдання 1. Оскільки лідерство має двоїсту природу, тобто, у лідерстві виділяється ділова сфера (формальне лідерство) і сфера відносин (неформальне лідерство). У першому випадку мова йде про вироблення і досягнення цілей, а в другому про згоду між людьми, чи взаєминах про те, що прийнято називати “людським фактором”. Обидві сторони невід’ємні одна від одної. Враховуючи це, опишіть, спираючись на інформацію з новин, які сучасні події Вас вразили, дослідіть їх прояв через лідера та його оточення.

Обов'язково вкажіть в якій ситуації виникло це лідерство і чому ви звернули увагу саме на цей випадок?

Завдання 2. Опишіть стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Золота середина».

Питання для обговорення:

1. Що таке лідерство у публічному управлінні і чим воно відрізняється від лідерства в приватному секторі?
2. Які ключові якості повинен мати ефективний лідер у сфері публічного управління?
3. Як моральні та етичні принципи впливають на прийняття рішень публічними лідерами?

4. Чи можна навчитися бути лідером, чи це вроджена якість? Які навички можна розвинути?

5. Як технологічні інновації впливають на стиль та підходи до лідерства у публічному управлінні?

6. Які виклики виникають перед лідерами в умовах кризи або нестабільності у державному управлінні?

7. Яким чином комунікація та співпраця з громадськістю можуть покращити ефективність лідерства?

8. Які є моделі лідерства у публічному управлінні, і яка з них найбільш підходить для сучасного суспільства?

9. Які методи мотивації підлеглих найкраще працюють в публічних організаціях?

10. Як міжнародний досвід розвитку лідерства може бути корисним для публічного управління в Україні?

11. Яка роль політичного лідерства у публічному управлінні та як воно впливає на прийняття стратегічних рішень?

12. Як лідери публічного управління можуть сприяти впровадженню реформ та інновацій в управлінські процеси?

Тема 3. Теорії лідерства

Мета: через рольові ігри напрацювати навички роботи в команді та розподіл лідерських ролей для ефективної взаємодії та результативної роботи.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [16; 15].

Практичне заняття №3

План

1. Огляд найбільш відомих класичних теорій лідерства.
2. Погляди на лідерство мислителів Нового часу.
3. Основні засади теорії людських відносин.
4. Елементи теорії організації.
5. Теорія “великої особистості” або “героїчна теорія”.
6. Теорія харизматичного лідерства.

Практичні завдання:

Завдання 1. Поясніть значення впливу для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без особистісного впливу лідерство неможливе.

Завдання 2. Розгляньте «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вкажіть, який зі стилів ви вважаєте найбільш продуктивним? Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.

Завдання 3. Вивчити теоретичний матеріал і заповнити таблицю 3.

Таблиця 3 – Характеристика лідерських ролей

№ з/п	Командні ролі	Допустимі недоліки	Недопустимі недоліки
1.	Генератор ідей (Plant) <i>надати визначення, основні характеристики</i>		
2.	Дослідник ресурсів (Resource investigator)		
3.	Координатор (Coordinator)		
4.	Мотиватор (Shaper)		
5.	Аналітик (Monitor evaluator)		
6.	Натхненник команди (Teamworker)		
7.	Реалізатор (Implementer)		
8.	Контролер (Completer)		
9.	Спеціаліст (Specialist)		

Питання для обговорення:

1. Яка з сучасних теорій лідерства найбільш ефективна для публічного управління — ситуаційна, трансформаційна чи транзакційна? Чому?
2. Чи існують універсальні принципи лідерства для публічного управління, або ж воно завжди залежить від контексту?
3. Як зміни в суспільних очікуваннях та вимогах впливають на розвиток нових моделей лідерства у публічному секторі?
4. Чи можливо вважати публічне управління більш залежним від колективного лідерства, ніж приватний сектор, і чому?
5. Як харизматичне лідерство впливає на прийняття рішень у державних структурах? Чи є ризики надмірної концентрації влади?
6. Як застосування теорії емоційного інтелекту може підвищити ефективність лідера у публічному управлінні?
7. Чи є необхідність у спеціальній підготовці публічних лідерів, враховуючи унікальні виклики, з якими вони стикаються?
8. Як різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) проявляються у публічному управлінні і які їхні переваги та недоліки?
9. Як теорія лідерства служіння може сприяти прозорості та підзвітності у публічному управлінні?
10. Чи можуть моделі лідерства, які успішно працюють у бізнесі, бути ефективними у публічному управлінні? Чому або чому ні?

11. Яка роль послідовників (команд) у розвитку лідера у публічному секторі? Чи є лідерство можливим без активної підтримки з боку колективу?

12. Чи можна вважати публічне управління більш сприятливим для розвитку колегіального лідерства порівняно з іншими секторами? Як це впливає на прийняття рішень?

Тема 4. Феноменологія лідерства у сфері публічного управління. Потреби запровадження трансформаційного лідерства

Мета: закріплення теоретичних знань та напрацювання навичок використання харизматичного лідерства. Практичні справи спрямовані на вирішення реальних управлінських ситуацій та спрямовані на практичне застосування теоретичних концепцій трансформаційного лідерства, які можуть бути застосовані у сфері публічного управління.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [19; 20].

Практичне заняття №4

План

1. Соціологічний, психологічний та політичний підходи до сприйняття лідерства.
2. Природні закони лідерства. Багатовекторність проявів лідерства.
3. Феноменологія лідерства: теоретичний аспект.
3. Роль трансформаційного лідерства у публічному управлінні.
4. Потреби запровадження трансформаційного лідерства.

Практичні завдання:

Завдання 1. На Ваш власний вибір опишіть ситуацію, яка трапилася з Вами, коли Ви були визнані лідером і Ваші друзі беззаперечно вам допомагали в реалізації того рішення, яке ви самі запропонували.

Завдання 2. Групова робота.

Студентам пропонується поділитися на групи та проаналізувати кейси з публічного управління, де було або не було застосовано трансформаційне лідерство.

Кожна група готує коротку презентацію з висновками щодо ефективності підходів до лідерства.

Кейс 1. «Кризове управління: запровадження трансформаційного лідерства».

Опис ситуації: Уявіть, що Ви є керівником важливого державного відомства, яке відповідає за реагування на надзвичайні ситуації. Останнім часом ваша організація стикається з критикою через низьку ефективність і бюрократичні перепони, що гальмують прийняття важливих рішень під час кризових ситуацій. Ви усвідомлюєте, що необхідні кардинальні зміни в підходах до лідерства та управління, щоб підвищити оперативність і ефективність відомства.

Завдання для групи:

1. Розробити план впровадження трансформаційного лідерства в умовах кризи.
2. Опишіть кроки, які допоможуть подолати опір змінам серед співробітників.
3. Визначте ключові елементи комунікації та взаємодії, що сприятимуть залученню команди до нових підходів.
4. Обговоріть, як трансформаційне лідерство може допомогти у створенні більш гнучкої та ефективної організації в умовах кризових викликів.

Обговорення після виконання:

Кожна група презентує свої ідеї. Після цього викладач і студенти обговорюють плюси та мінуси запропонованих рішень, а також можливі труднощі при впровадженні трансформаційного лідерства у реальних умовах державного управління.

Кейс 2: «Трансформаційне лідерство в умовах реформи»

Опис ситуації: Ви керівник державного органу, який готується до впровадження масштабної реформи системи охорони здоров'я. Ваше відомство стикається з проблемами через низьку мотивацію працівників, а також небажання багатьох з них брати участь у змінах. Завданням є створення культури відкритості до змін та підвищення ефективності роботи шляхом впровадження принципів трансформаційного лідерства.

Завдання для групи:

1. Сформулюйте конкретні заходи, які лідер повинен вжити для мотивації співробітників до участі у реформі.
2. Опишіть, як лідер може використовувати індивідуальний підхід для залучення співробітників різного рівня і різних професійних категорій до змін.
3. Визначте, які інструменти трансформаційного лідерства допоможуть підтримати реформу на різних етапах її реалізації (планування, впровадження, контроль).

4. Обговоріть, як лідер може управляти ризиками та перешкодами, що виникають під час реалізації реформи.

Обговорення після виконання. Групи презентують свої стратегії. Дискусія зосереджується на тому, які підходи до трансформаційного лідерства можуть бути найбільш ефективними в умовах масштабних реформ та як залучити співробітників до їх успішної реалізації.

Питання для обговорення:

1. Що таке феноменологія лідерства і як цей підхід допомагає краще зрозуміти сутність лідерства у публічному управлінні?

2. Як особистий досвід і суб'єктивні переживання лідера впливають на його стиль управління?

3. Чим трансформаційне лідерство відрізняється від інших моделей лідерства, таких як транзакційне або авторитарне?

4. Чому трансформаційне лідерство вважається особливо важливим у сфері публічного управління?

5. Які основні виклики стоять перед лідерами, які намагаються впровадити трансформаційне лідерство у державному секторі?

6. Яким чином трансформаційний лідер може мотивувати команду до змін у сфері публічного управління?

7. Як феноменологічний підхід до лідерства може допомогти розуміти та враховувати культурні та соціальні особливості управління?

8. Які особисті якості та компетенції мають бути притаманні трансформаційному лідеру в умовах публічного управління?

9. Як трансформаційне лідерство може сприяти подоланню бюрократизму та інертності в державних структурах?

10. Яка роль емпатії та емоційного інтелекту у феноменології лідерства та в трансформаційній моделі?

11. Чи можуть бути ризики при впровадженні трансформаційного лідерства у публічних органах? Як їх уникнути?

12. Як приклади трансформаційного лідерства у світовій практиці можуть бути адаптовані для потреб публічного управління в Україні?

Тема 5. Лідерство і влада

Мета роботи: сформувати навички виявлення особистісних та колективних потреб для формування та реалізації лідерства.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [6; 12].

Практичне заняття №5

План

1. Природа влади.
2. Ключові форми влади. Взаємодія основних форм влади.
3. Національно-історична лідерства у публічній сфері. Ситуація як детермінанта.

Практичні завдання:

Завдання 1. Пройдіть тест «Діагностика ступеня задоволеності основних потреб особистості» з метою виявлення власних потреб, що впливають на формування лідерської поведінки. Тест складається із 15 основних потреб, які необхідно проранжувати за ступенем значимості: найважливішій потребі присвоїти бал 15, а найменш важливій – 1.

№ потреби	Мотив (я хочу)	Ранг
1	Досягнути визнання і поваги	
2	Мати грані відносини з людьми	
3	Забезпечити собі майбутнє	
4	Заробляти на життя	
5	Мати хороших співрозмовників	
6	Зміцнити хороших співрозмовників	
7	Розвивати свої сили і здібності	
8	Забезпечити собі матеріальний комфорт	
9	Підвищити рівень майстерності і компетентності	
10	Уникати конфліктів	
11	Прагнути до нового і непізаного	
12	Забезпечити собі впливову посаду	
13	Купувати гарні речі	
14	Займатися справою, яка потребує повної самовіддачі	
15	Бути зрозумілим для інших людей	

Завдання 2. Пройдіть тест для виявлення особистої потреби у владі «Делегування влади».

№	Питання тесту	так	ні
1	Чи продовжуєте працювати після закінчення робочого дня і чи берете регулярно роботу додому?		
2	Чи працюєте ви довше, ніж ваші працівники?		
3	Чи часто ви виконуєте роботу за інших, з якою вони повністю могли справитися самі?		
4	Чи вдається знайти в разі необхідності підлеглого чи колегу, який би допоміг вам?		
5	Чи знає ваш колега, підлеглий про ваші завдання і сферу діяльності настільки, щоб замінити вас, якщо ви залишите свою роботу?		
6	Чи вистачає вам часу на планування завдань і діяльності?		

№	Питання тесту	так	ні
7	Чи буває «заваленим» ваш письмовий стіл, коли повертаєтесь з відрядження?		
8	Чи займаєтесь до цього часу справами і проблемами, які були закріплені за вами до останнього підвищення по службі?		
9	Чи часто ви буваєте змушені відкладати важливе завдання, щоб виконати інші?		
10	Чи часто вам доводиться поспішати, щоб дотримуватися точних строків?		
11	Чи витрачаєте ви час на рутинну роботу, яку можуть зробити інші?		
12	Чи ви самі диктуєте більшу частину пам'ятних записок, кореспонденції і звітів?		
13	Чи часто до вас звертаються з приводу завдань, що їх не виконали ваші підлеглі?		
14	Чи вистачає вам часу на громадську діяльність?		
15	Чи прагнете ви того, щоб скрізь бути в курсі справи та мати інформацію про все?		
16	Чи потрібно вам докладати великих зусиль, щоб дотримуватися списку пріоритетних справ?		

Ключ до тесту «Делегування влади».

Підрахуйте, скільки балів Ви набрали: за позитивну відповідь на запитання 1-3, 5, 7-13, 16 і негативну відповідь на запитання 4, 6, 14, 15 - *1 бал*.

0-3 бали - Ви делегуєте відмінно!

4-7 балів - у Вас ще є резерви для поліпшення делегування.

8 і більше балів - делегування для Вас - це проблема, якій потрібно приділяти більшу увагу.

За результатами тесту «Делегування влади» опишіть, чому саме у вас виникає проблема з делегуванням повноважень. Як ви намагаєтесь цю проблему вирішити?

Питання для обговорення:

1. Які відмінності існують між керівництвом та лідерством?
2. Які головні риси мають бути властиві лідерів сучасного підприємства?
3. Які труднощі існують у запровадженні контролю над наданням повноважень?
4. Назвіть форми влади керівника над підлеглими.
5. В яких ситуаціях застосовують інструктаж?
6. Яких етичних цінностей повинен дотримуватись керівник?
7. Перелічіть принципи етичної поведінки.
8. Чим визначається потреба формування іміджу організації? Розв'язання яких завдань допускає побудова іміджу підприємства?
9. Що таке публіситі?

10. Поясніть, які якості й стандарти поведінки повинен мати успішний керівник.

11. Поясніть важливість і необхідність морального кодексу для підприємства.

12. Чому показником ефективного менеджменту є забезпечення морального здоров'я колективу?

Тема 6. Резонансне управлінське лідерство

Мета: розвиток у студентів здатності до емоційного керівництва, вміння створювати і підтримувати резонанс в команді, а також у розумінні важливості емоційної взаємодії у процесі лідерства.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [10; 11].

Практичне заняття №6

План

1. Що таке резонансне лідерство?
2. Емоційний інтелект: поняття, історія дослідження.
3. Структура емоційного інтелекту.

Практичні завдання:

Завдання 1.

1. Ґрунтуючись на знаннях теорії соціального навчання (*Social learning theory*) створіть ситуацію, в якій Ви будете лідером.

2. Закріплюйте таку лідерську поведінку якомога частіше - це розвине і закріпить Ваші лідерські якості.

3. На основі власного досвіду, який ґрунтується на знаннях теорії соціального навчання та власних напрацюваннях щодо створення лідерського середовища, опишіть коротко одну з таких ситуацій, використовуючи при цьому концептуальну модель дослідження організаційної поведінки.

Завдання 2. «Лідер в умовах емоційної кризи».

Опис ситуації:

У Вашому відділі виникла конфліктна ситуація між двома ключовими співробітниками, що призводить до загальної напруженості в колективі. Продуктивність команди знижується, а загальна атмосфера стає дедалі гіршою. Як лідер, ви повинні застосувати резонансне управління для відновлення емоційної рівноваги в команді та вирішення конфлікту.

Завдання для групи:

1. Оцініть емоційний стан колективу та кожного з конфліктуючих співробітників.
2. Розробіть план дій, як лідер може використати резонансне лідерство, щоб зменшити напруженість і покращити атмосферу в колективі.
3. Визначте конкретні емоційні та комунікаційні техніки (наприклад, активне слухання, прояв емпатії), які допоможуть відновити гармонію в команді.
4. Обговоріть, які результати можна очікувати від застосування резонансного управління в цій ситуації та як це вплине на довгострокову продуктивність.

Обговорення після виконання:

Групи презентують свої стратегії вирішення ситуації. Обговорюються різні підходи до емоційної взаємодії та їх вплив на колектив.

Завдання 3. «Резонансне лідерство у період змін».

Опис ситуації: Ваша організація проходить через масштабні зміни, що викликає у працівників тривогу та невпевненість у майбутньому. Багато з них почуваються демотивованими і навіть опираються нововведенням. Як лідер, вам необхідно підтримати команду та налаштувати її на позитивне сприйняття змін.

Завдання для групи:

1. Охарактеризуйте емоційні стани працівників під час впровадження змін та як вони можуть впливати на їх продуктивність.
2. Розробіть план дій, як лідер може створити резонансну атмосферу, щоб мотивувати команду, надавши їм відчуття впевненості та підтримки.
3. Опишіть конкретні техніки резонансного лідерства, які допоможуть працівникам адаптуватися до змін (наприклад, відкритий діалог, підтримка з боку керівництва, позитивне підкріплення).
4. Обговоріть можливі ризики неправильного управління емоціями в період змін і як їх уникнути.

Обговорення після виконання:

Групи презентують свої підходи до мотивації та підтримки працівників під час змін. Обговорюються ключові елементи резонансного управління, що сприяють успішному проведенню змін у колективі.

Питання для обговорення:

1. Що таке резонансне управлінське лідерство і чим воно відрізняється від інших стилів лідерства?
2. Яку роль відіграє емоційний інтелект у резонансному лідерстві?
3. Як лідер може створити резонансну атмосферу в колективі, і які її ознаки?

4. Як резонансне управління допомагає лідерам справлятися з конфліктними ситуаціями в організації?

5. Які ризики виникають, якщо лідер не враховує емоційний стан своїх підлеглих?

6. Які практичні техніки лідери можуть використовувати для покращення емоційного клімату в команді?

7. Як резонансне лідерство сприяє мотивації та продуктивності працівників у довгостроковій перспективі?

8. Чи може резонансне управління бути ефективним в умовах кризових ситуацій? Наведіть приклади.

9. Яким чином емпатія впливає на лідерські рішення та взаємодію з командою?

10. Як впровадження резонансного лідерства може допомогти організації адаптуватися до змін?

11. Які переваги і недоліки резонансного лідерства порівняно з авторитарним або транзакційним лідерством?

12. Як лідер може балансувати між емоційною підтримкою команди і необхідністю забезпечувати високу ефективність роботи?

Тема 7. Персональне лідерство

Мета: визначити власний рівень розвинутої навички міжособистісної взаємодії та враховуючи цей результат розвинути недостатньо сформовані поведінкові прояви міжособистісної взаємодії.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [16; 14].

Практичне заняття №7

План

1. Завдання та цілі персонального лідерства.
2. Основні складові розвитку персонального лідерства.
3. Регулювання та інтеграція персонального лідерства.
4. Модель компетенцій лідерства.

Практичні завдання:

Завдання 1.

1.1. Пройдіть тест визначення сформованості навички міжособистісної взаємодії, поданий у таблиці 4.

Таблиця 4 – Тест на визначення здатності до міжособистісної взаємодії

№	Поведінкові прояви	завжди	часто	рідко	ніколи
1	Дуже спрямований на роботу				
2	Сором'язливий у спілкуванні				
3	В критичних ситуаціях проявляю грубість				
4	Не “гладко” спілкуюсь з різними людьми				
5	Будую конструктивні і ефективні стосунки				
6	Розв'язую конфлікти (вирішую)				
7	Краще налагоджую стосунки з вищим керівництвом організації, в якій я працюю				
8	Краще налагоджую стосунки з колегами, що займають посади мого рівня чи нижчого в організації, в якій я працюю				
Всього відповідей					

1.2. Поспілкуйтесь на професійну тему з колегами, а після спілкування опишіть за пунктами, як поведив себе ваш співрозмовник, результати занесіть до таблиці 5.

Таблиця 5 – Результати інтерв'ю

№	Поведінкові прояви	Опишіть поведінку свого співрозмовника
	Ви полегшуєте взаємодію в колективі, приймаючи нормальний стиль роботи ваших співробітників, не боретесь з цим стилем і не намагаєтесь нав'язати свій власний стиль роботи	
	Обирайте манеру спілкування, розуміючи і прораховуючи зворотну реакцію на таке спілкування вашого співрозмовника, а не власну реакцію. Ваш підхід до спілкування завжди має залежати від людини чи групи, з якою ви спілкуєтесь	
	Завжди пам'ятайте правило 3 на 3. Перші 3 хвилини розмови – задають і визначають успіх/крах. Ваша голова (3 см зверху) має демонструвати впевненість – тримати рівно; Ваші ноги (3 см знизу) мають тримати вашу статуру і демонструвати впевненість	
	Коротко опишіть мету вашого спілкування, а далі – довго слухайте співрозмовника. Це дасть вам можливість почути його потреби і на цій підставі сформулювати план своєї розмови і дій	
	Ніколи не демонструйте втрату свого інтересу до розмови (дивитися на годинник, підписувати бумагу, які є на столі....) Слухайте уважно співрозмовника і тренуйте свою силу волі – слухати все без емоцій і в думках прораховувати варіанти власних дій	

1.3. Визначте, який рівень навичок міжособистісної взаємодії демонструє Ваш співрозмовник. Чому б ви хотіли навчитися у нього, що вас у його поведінці міжособистісної взаємодії відштовхнуло, викликало негативну реакцію?

Завдання 2. «Саморефлексія та розвиток персональних лідерських якостей»

Опис ситуації: Уявіть, що ви призначені керівником нової команди у великій організації. Від вас очікують швидкого залучення команди до продуктивної роботи та ефективного прийняття рішень. Ви хочете краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони як лідера, щоб правильно вибудувати роботу колективу.

Завдання для групи:

1. Складіть список своїх особистих лідерських якостей: що ви вважаєте своїми сильними сторонами і над чим варто працювати.

2. Оцініть, як ці якості можуть вплинути на ваш стиль управління та взаємодію з командою.

3. Визначте стратегії для вдосконалення слабких сторін: як ви будете працювати над собою і які ресурси для цього можете використати (тренінги, коучинг, самоосвіта тощо).

4. Розробіть план дій, що допоможе вам стати ефективнішим лідером для вашої команди.

Обговорення після виконання:

Кожен учасник ділиться своїм досвідом і планом розвитку. Група обговорює, які підходи можуть бути ефективними для самовдосконалення, а також які труднощі можуть виникнути у процесі саморефлексії.

Завдання 3. «Прийняття складного рішення: випробування персонального лідерства»

Опис ситуації:

Як лідер, ви стикаєтесь із важким вибором: ваша команда повинна скоротити витрати на 20%, що неминуче призведе до скорочення частини персоналу або відмови від деяких ключових проєктів. Обидва варіанти можуть викликати невдоволення та негативний вплив на мотивацію команди. Вам необхідно прийняти рішення, яке буде обґрунтованим та відповідатиме інтересам як організації, так і команди.

Завдання для групи:

1. Визначте свої пріоритети як лідера: що для вас є найважливішим у цій ситуації (збереження команди, ефективність роботи, інтереси організації тощо).

2. Прийміть рішення: яку стратегію скорочення ви оберете і чому?

3. Розробіть план комунікації з командою: як ви поясните своє рішення, щоб воно було сприйняте з мінімальним опором?

4. Оцініть можливі наслідки вашого рішення та підготуйте стратегію для управління емоціями і мотивацією команди після його впровадження.

Обговорення після виконання:

Групи презентують свої рішення і пояснюють логіку свого вибору. Обговорюються можливі ризики та шляхи зменшення негативного впливу на команду. Викладач може додати практичні поради щодо прийняття складних управлінських рішень на основі персонального лідерства.

Питання для обговорення:

1. Що таке персональне лідерство і як воно впливає на ефективність лідера в команді та організації?

2. Які основні риси характеру та навички повинні бути у лідера, щоб успішно розвивати персональне лідерство?

3. Як самосвідомість впливає на розвиток персонального лідерства?

4. Чому важливо для лідера постійно працювати над своїм особистим розвитком і самоаналізом?

5. Як можна визначити власні сильні та слабкі сторони для розвитку персонального лідерства?

6. Яка роль емоційного інтелекту у персональному лідерстві? Як це допомагає у взаємодії з іншими?

7. Які стратегії можна використовувати для зміцнення персональної відповідальності лідера за прийняття рішень?

8. Як лідер може розвивати навички управління часом та самодисципліни для підвищення своєї ефективності?

9. Як персональне лідерство допомагає лідеру надихати та мотивувати свою команду?

10. Чому саморефлексія важлива для розвитку персонального лідерства, і які методи можна використовувати для цього?

11. Як управління стресом та емоційною стабільністю впливає на персональне лідерство?

12. Як персональне лідерство співвідноситься з етичними принципами і моральною відповідальністю лідера?

Змістовий модуль 2. Командоутворення та ефективне управління команди

Тема 8. Складові процесу командоутворення

Мета: закріплення теоретичних знань та напрацювання навичок створення та підтримки лідерського середовища у себе на роботі чи навчанні.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [1; 4; 5].

Практичне заняття №8

План

1. Поняття командотворення та основні підходи до створення команд.
2. Ефект командної праці та поняття синергетичного ефекту.
3. Істотні ознаки команд.
4. Особливості нормативно-рольової взаємодії в командах.
5. Моделі командотворення.
6. Теорії лідерства, спрямовані на командотворення.

Практичні завдання:

Завдання 1. Ми все рідше чуємо «у мене на роботі, як і дома - всі один одного підтримують і розуміють, допомагають». На жаль, війна та роки дистанційної роботи негативно вплинули та продовжують впливати на організаційну культуру, примусили кожного з нас емоційно закритися і переорієнтуватися на думки про забезпечення безпеки для себе і своїх рідних та близьких людей. Ми стали більш емоційно розбалансованими і менше струмуємо свої емоції - крики, нецензурна лексика, емоційні вибухи - це захист організму від всього негативу, який випав на наш час, але, з іншого боку, все це перетворюється у хвороби та передчасну смерть від емоційного вигорання, адже постійний адреналін в крові - це погано. Що робити? Як врятувати себе? Потрібно згадати про створення середовища, комфортного для життя, і створити його.

У кожного з нас є, як мінімум, 2 середовища - це сім'я та робота/навчання.

Потрібно створити комфортну для вашого емоційного стану команду (з розподілом командних ролей), здатну виконувати спільні завдання з синергетичним ефектом.

Нагадаємо, є 2 наукові підходи до створення команд: «діяльніснотворчий», зорієнтований на оптимізацію процесу командної праці, та «взаємнотворчий», сфокусований на налагодженні та розбудові конструктивних взаємин між членами команди.

Для створення такої команди врахуйте необхідність 3-х компонентів:

1. Перший – сформууйте цілі діяльності, які є спільними для команди та приймаються кожним із її членів на мотиваційному рівні.

2. Другий – забезпечте взаємодію в ході досягнення цілей, яка в команді базується на принципах партнерства та можливостях особистісного і професійного зростання.

3. Третій – сформууйте рольову структуру, яка у команді задається зсередини, є гармонійною, і в який керівник є реальним лідером.

Для виконання практичної роботи визначте цілі, яких плануєте досягнути. Цілі (завдання) мають бути значимими як для команди в цілому, так і для кожного її члена зокрема, кожен член має знати свою роль.

Завдання 2. Проаналізуйте командну та групову взаємодію. Визначте, які є переваги та недоліки у кожному різновиді. Результати наведіть у вигляді таблиці 6.

Таблиця 6 – Командна та групова взаємодія

Командна взаємодія		Групова взаємодія	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки

Питання для обговорення:

1. Які основні етапи командоутворення, і як кожен з них впливає на ефективність команди?

2. У чому полягає: поняття, основні відмінності команди та групи.

3. Охарактеризуйте стадії розвитку команди.

4. Рольова структура команди.

5. Які ключові ролі повинні бути присутні в успішній команді, і як їх правильно розподілити?

6. Як побудова довіри в команді впливає на загальну продуктивність і взаємодію між її членами?

7. Яким чином лідерство впливає на процес командоутворення? Який стиль лідерства є найбільш ефективним для розвитку сильної команди?

8. Як можна збалансувати індивідуальні сильні сторони учасників команди для досягнення загальних цілей?

9. Які техніки можна використовувати для покращення комунікації в команді, і як це впливає на спільну роботу?

10. Які стратегії вирішення конфліктів можна застосувати для збереження здорової атмосфери в команді?

11. Як мотивація окремих членів команди впливає на загальну

продуктивність, і які методи можна застосовувати для підтримки мотивації?

12. Які індикатори можна використовувати для оцінки ефективності командоутворення і функціонування команди?

Тема 9. Лідерство і команда у публічному управлінні як взаємодія

Метою практичної роботи є розкриття взаємозв'язку лідера і команди; поглиблення розуміння ролі лідера у команді; вивчення принципів командоутворення; розвинути навички ефективної взаємодії; сформувати критичне мислення. Дана мета спрямована на розвиток комплексного розуміння взаємодії лідера і команди у публічному секторі та практичних навичок ефективного управління командною роботою.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [1; 3; 8].

Практичне заняття №9

План

1. Роль команди в управлінській діяльності.
2. Характеристика ролей у команді.
3. Життєвий цикл команди та стратегії діяльності лідера на його стадіях.
4. Позитивні й негативні сторони формування індивідуального «образу команди».
5. Ефективна трансформація команди в організацію.

Практичні завдання:

Завдання 1. Поясніть значення команди для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без команди лідерство неможливе.

Завдання 2.

Кейс «Створення інструментів командоутворення для провідних компаній світу».

Проаналізуйте ситуацію, яка характеризує історію створення компанії, в групах. Уявіть, що Ви керівний ланцюг компанії. Створіть власну систему інструментів тимбилдингу на різних етапах її становлення. Обґрунтуйте свою відповідь. Компанію обираємо на власний розсуд.

Питання для обговорення:

1. У чому суть концепції партисипативного управління?
2. Поясніть, через які засоби реалізують фасилітаторську функцію?
3. Що впливає на ефективність роботи компанії, організації?

4. Чим характеризуються ефективні лідери?
5. Назвіть лідерські ролі.
6. Яка мета зворотного зв'язку для керівника лідера? У чому полягає ефективність зворотного зв'язку.
7. Назвіть моделі стандартного процесу бенчмаркінгу. У чому незаперечні переваги застосування бенчмаркінгу?
8. Для чого слід впроваджувати систематичний пошук і найкращі практики?
9. Що вважається складниками успіху команди?
10. Як ви розумієте поняття «продуктивність, «ефективність» та «результативність» команди?
11. Розкрийте причини виникнення професійного вигорання керівника лідера. Поясніть різницю між стресом і вигоранням. Розкрийте суть технології подолання та профілактики професійного вигорання.
12. Основні інструменти тимблдингу. Охарактеризуйте основні принципи тимблдингу.

Тема 10. Імідж лідера і його сприйняття командою

Мета: розкрити значення іміджу лідера як важливої складової його ефективності в управлінні та комунікації з командою; дослідити фактори, що впливають на формування іміджу лідера; проаналізувати взаємозв'язок між іміджем і лідерськими якостями; розкрити вплив сприйняття лідера командою на командну динаміку; вивчити техніки побудови позитивного іміджу; розвинути навички саморефлексії та самовдосконалення. Дана мета допоможе студентам зрозуміти важливість іміджу лідера у командній роботі та його вплив на сприйняття з боку команди.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [2; 7].

Практичне заняття №10

План

1. Імідж лідера.
2. Харизматичні аспекти прояви лідерства.
3. Вплив авторитету лідера через соціально-психологічні канали.
4. Раціональні оцінки і самооцінка лідера.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть «рецепт» харизматичного лідерства. Продумайте, які психологічні особливості входять до складу харизматичного лідера. Обговоріть у групах з 4–5 осіб складники харизматичного лідерства. У висновку поясніть, як взаємодіють між собою різні складники харизматичного лідерства.

Завдання 2. Напишіть есе на тему: «Моральні цінності сучасної молоді».

Питання для обговорення:

1. У чому суть поглядів Ж. Г. Тарда і Г. Лебона?
2. У чому суть управлінської решітки Д. Моуттона і Р. Блейкера?
3. Розкрийте суть поглядів Фреда Фідлера на лідерство.
4. Охарактеризуйте модель Пола Герсі та Кена Бланшарда
5. Наведіть основні положення теорії Віктора Врума і Філіпа Єттона. На якому аспекті керівництва тут зосереджується увага?
6. У чому полягає сутність та зміст етики ділових відносин?
7. Цінність і культура, їх єдність та відмінність. Проблема критеріїв класифікації цінностей.
8. Класифікація етики організацій.
9. Як суспільне середовище впливає на формування й розвиток етики управління?
10. Назвіть інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях.
11. Ціннісні орієнтації, їх роль у життєдіяльності людини і типологія.
12. Шкала цінностей та проблеми її формування в сучасному українському суспільстві.

Тема 11. Політичне лідерство. Політико психологічні характеристики сучасних політичних лідерів

Мета: ознайомити студентів з поняттям політичного лідерства, його специфікою та роллю в управлінні державою і суспільством; вивчити політико-психологічні характеристики лідерів; обговорити, як особисті риси лідера впливають на його взаємодію з електоратом, політичними партнерами, опонентами, а також на формування політики держави; розкрити зв'язок між психологією лідера та його політичною ефективністю; оцінити політичний контекст і виклики сучасних лідерів; використати кейси сучасних політичних лідерів для розуміння, як їхні політико-психологічні характеристики формують

політичні рішення та впливають на їхню підтримку з боку громадськості. Дана мета допоможе студентам зрозуміти важливість психологічних характеристик у політичному лідерстві та їхній вплив на політичні процеси.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [8; 9; 13].

Практичне заняття №11

План

1. Лідерство як взаємодія лідера і мас.
2. Механізми політичного лідерства.
3. Рейтинги політиків.
4. Створення іміджу політика як колективний процес.
5. Імідж політика в політичній свідомості мас та ході виборчої компанії

Практичне завдання:

Завдання 1. Особливості освітнього лідерства.

Порівняйте вимоги, що висувуються до лідера в бізнес-організації та в освіті / науці. Виділіть спільні та відмінні риси.

Питання для обговорення:

1. Які ключові риси характеру та психологічні якості політичного лідера впливають на його здатність ефективно управляти країною?
2. Як стиль лідерства (демократичний, авторитарний, популістський) впливає на політичну стабільність і розвиток суспільства?
3. Як особистісні якості політичного лідера впливають на його стосунки з електоратом і партнерами по коаліції?
4. Які фактори сприяють формуванню харизматичного політичного лідера, і як харизма може впливати на політичні рішення?
5. Як сучасні виклики (кризи, глобалізація, соціальні конфлікти) змінюють вимоги до політичних лідерів?
6. Яким чином психологічні характеристики політичного лідера можуть впливати на його здатність вирішувати конфлікти та управляти кризами?

Практичне заняття №12

План

1. Психологія еліт.
2. Персоніфікація політики і влади як відмінна особливість українського політичного процесу.
3. Психологічний портрет української влади.
4. Психологічні характеристики регіональних політичних лідерів.

Практичне завдання:

Завдання 1. Пропонуємо вам обрати зі списку нижче декілька лідерів XX -XXI ст. та дослідити їх біографії.

Таблиця 7 – Світові лідери XX -XXI ст.

Лідери XX ст.	Лідери XXI ст.
Маргарет Тетчер	Ілон Маск
Мартін Лютер Кінг	Марк Цукерберг
Маргарет Мід	Сергій Брін
Джуліус Роберт Оппенгеймер	Річард Докінз
Джордж Маршалл	Джоан Роулінг

Використовуючи шаблон, зробіть аналіз викликів та ситуацій, з якими довелось мати справу обраним лідерам, та притаманну їм специфіку стилів вирішення проблемних ситуацій.

Таблиця 8 – Порівняльна характеристика лідерів XX -XXI ст.

Компоненти аналізу	Лідер XX ст.	Лідер XXI ст.
Особливості проблем, з якими зіштовхувались		
Особистісні риси, що допомагали переборювати перешкоди		
Особливості взаємодії з послідовниками		
Особливості взаємодії з суспільством		
Найбільші успіхи		

Зробіть висновок про особливості лідерства у XX ст. та XXI ст.

Питання для обговорення:

1. Використовуючи матеріали ЗМІ, створіть психологічний портрет політичного лідера.
2. Визначити динамічні тенденції іміджу політика в ЗМІ протягом деякого періоду часу.
3. Подайте вимоги до особистісних якостей політичного лідера в різних соціальних ситуаціях.
4. Феномен іміджу в політичній психології. Імідж та образ.
5. Складові іміджу як складного соціально-психологічного феномену.
6. Психологічні фактори формування та корекції політичного іміджу.
7. Психологія політичного іміджмейкінгу.

Тема 12. Соціальна відповідальність в публічному управлінні

Мета: ознайомлення студентів з основними принципами та механізмами реалізації соціальної відповідальності у сфері державного управління; дослідження роль публічних інституцій у забезпеченні сталого розвитку суспільства, прозорості, етичної поведінки та відповідальності перед громадою; аналіз практичних кейсів для формування розуміння, як управлінські рішення впливають на добробут громадян та соціальну справедливість.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [8; 9; 19].

Практичне заняття №13

План

1. Що таке соціальна відповідальність у публічному управлінні?
2. Які ключові елементи соціальної відповідальності мають бути враховані в управлінських рішеннях?
3. Як держава може забезпечити прозорість і підзвітність своїх дій перед громадянами?
4. Які позитивні та негативні приклади соціальної відповідальності в публічному управлінні можна навести з практики різних країн?
5. Як соціальна відповідальність в публічному управлінні сприяє сталому розвитку суспільства?

Практичні завдання:

Завдання 1. Рольова гра «Вирішення проблемних ситуацій у державній установі».

Мета гри: закріплення теоретичного матеріалу щодо теорії конфліктології, мотивації, виявлення та аналіз мотивів діяльності студентів (через проєкцію запропонованих їм стимулюючих факторів), усвідомлення значущості корпоративної культури лідерів, виявлення та напрацювання організаційних, комунікативних умінь та шляхів мотивації підлеглих, навичок командної роботи та швидкого вирішення негайних питань. Командна робота спрямована на набуття навичок управління конфліктами і стресами в команді.

Завдання 2. Надайте відповіді на питання: Наскільки збільшилася кількість жінок-лідерів у світі на сучасному етапі? Чому, на вашу думку, це відбувається? Виділіть основні особливості жіночого лідерства. Відповідь дайте у формі есе.

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте основні функції соціальної відповідальності в публічному управлінні.
2. Охарактеризуйте основні функції конфлікт та основні етапи виникнення і розвитку конфліктів.
3. Управління конфліктами і стресами в команді.
4. Назвіть основні способи переконання. Які психологічні прийоми дозволяють переконати співрозмовника?
5. Що таке конфліктогени? Охарактеризуйте правила переконання.
6. Що таке конфлікт? Які бувають типи конфліктів?
7. Чим характеризується внутрішньоособистісний конфлікт? Що таке внутрішньогрупові конфлікти?
8. У чому особливість міжособистісних конфліктів? У чому специфіка міжгрупових конфліктів?
9. Якого алгоритму слід дотримуватись для ефективного розв'язання конфлікту?
10. Доведіть важливість вибору стилю спілкування, вміння переконувати.
11. Охарактеризуйте толерантність з погляду філософії, соціології, психології, педагогіки.
12. Що визначає Декларація принципів толерантності, яку ухвалили країни-члени ЮНЕСКО.

Тема 13. Тімблдинг як сучасна технологія командування на публічній службі в умовах воєнного стану

Мета заняття полягає в ознайомленні студентів з принципами та методами тімблдингу для ефективного формування та підтримки команд у державному секторі в кризових умовах. Під час заняття учасники розглянуть інструменти тімблдингу, що сприяють підвищенню рівня співпраці, стресостійкості та оперативності рішень у публічних службах під час воєнного стану, а також проаналізують практичні кейси з успішного використання тімблдингу для забезпечення колективної ефективності та моральної підтримки працівників.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [15; 20].

Практичне заняття №14

План

1. Що таке тимблдинг і яка його роль у процесі командоутворення на публічній службі?
2. Які сучасні методи тимблдингу є найефективнішими в умовах воєнного стану?
3. Як воєнний стан впливає на роботу команд на публічній службі, та які виклики він створює для командоутворення?
4. Які інструменти тимблдингу допомагають підвищити стресостійкість та згуртованість колективу на публічній службі в умовах кризи?
5. Які реальні приклади успішного застосування тимблдингу на публічній службі в Україні та інших країнах під час воєнного стану?

Практичні завдання:

Завдання 1. Опишіть внесок кожного з науковців у теоретико-методологічну складову тимблдингу. Результати оформіть у вигляді таблиці 9.

Таблиця 9 – Теоретико-методологічне дослідження тимблдингу

Науковець	Внесок в теоретико-методологічну складову тимблдингу
Дж. Герберт	
Г. Хаймен	
В. Уайт	
Д. МакГрегор та інші	

Завдання 2. Визначте, які умови ведення справ в публічному управлінні є максимально сприятливими для тимблдингу.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте значення поняття «Team Building».
2. Історія становлення концепції тимблдингу, основні етапи.
3. Ключові експерименти та теорії, які сприяли становленню концепції тимблдингу.
4. У чому полягає: поняття, основні відмінності тимблдингових заходів.
5. Охарактеризуйте періоди організаційного розвитку тимблдингу.
6. Типи тимблдингових заходів в Україні та світі.

Тема 14. Специфіка формування та розвитку управлінських команд в публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови

Мета заняття полягає в аналізі ключових викликів і особливостей побудови ефективних управлінських команд в державному секторі під час війни та на етапі відновлення країни. Студенти дослідять, як змінюються вимоги до командоутворення в кризових умовах, зокрема в умовах підвищеної відповідальності, стресу та швидких змін, а також обговорять стратегії розвитку управлінських команд, необхідні для успішної повоєнної відбудови та забезпечення сталого управління.

Рекомендована література для самостійного вивчення теми: [1; 3; 4].

Практичне заняття №15

План

1. Які основні виклики стоять перед управлінськими командами на публічній службі в умовах воєнного стану?
2. Як змінюються критерії та підходи до формування управлінських команд під час війни?
3. Які стратегії можуть бути ефективними для розвитку управлінських команд у період повоєнної відбудови?
4. Як забезпечити стійкість та гнучкість управлінських команд у довгостроковій перспективі під час відновлення країни?
5. Які приклади успішної роботи управлінських команд під час війни та повоєнного відновлення можна виділити з української та міжнародної практики?

Практичне завдання:

Завдання 1. У щойно деокупованому населеному пункті відсутні всі засоби для існування.

1. Розробіть план повернення населеного пункту (50 тис мешканців) до нормальної життєдіяльності.
2. Окресліть основні напрями відновлення життєдіяльності.
3. Забезпечте правопорядок.
4. Забезпечте безпеку перебування людей у цьому населеному пункті.
5. Окресліть, хто з вашої команди буде виконувати те чи інше завдання. Чому саме він?

Питання до обговорення:

1. Як війна змінює пріоритети та вимоги до ефективного лідерства в управлінських командах на публічній службі?
2. Які ключові проблеми виникають у процесі формування управлінських команд в умовах війни?
3. Які підходи до розвитку управлінських команд можуть допомогти забезпечити сталу та ефективну роботу під час повоєнної відбудови?
4. Як можна балансувати між швидкими рішеннями, необхідними під час війни, та довгостроковими стратегіями розвитку команд для відновлення країни після війни?
5. Який вплив психологічної підтримки та емоційної стійкості на ефективність управлінських команд в умовах кризи?
6. Як соціальна відповідальність може вплинути на команду в умовах кризи?

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Для ефективного вивчення дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання. Виконання індивідуальної роботи реалізується у письмовій формі. Під час написання та презентації індивідуальної роботи студент повинен показати глибоке вивчення теми, розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблеми, що розглядається. Враховується ступінь засвоєння фактичного матеріалу курсу, обізнаність з основною та додатковою літературою, уміння поєднувати теорію з практикою під час розв'язання ситуаційних завдань.

Індивідуальна робота повинна відповідати вимогам щодо самостійного викладення відповідей, уміння використовувати теоретичний матеріал навчально-методичної літератури. Завдання, що вирішуються, повинні бути конкретними, чіткими, лаконічними. Обсяг наданої відповіді не є визначальним під час оцінювання роботи. Основне значення має повнота та глибина відповіді, проява самостійного творчого мислення, ретроспективність проведеної роботи, оригінальність презентації, вміння презентувати наведений матеріал, якість представленого матеріалу та його особливості застосування на практиці. Перелік завдань наведено нижче.

Перелік тем індивідуальних завдань

1. Види лідерства та їх роль у публічному управлінні.
2. Психологічні аспекти ефективного лідерства на державній службі.
3. Харизматичне лідерство в публічному секторі: переваги та ризики.
4. Емоційний інтелект як ключовий фактор успішного лідера в публічному управлінні.
5. Лідерство у кризових ситуаціях: приклади з державної служби.
6. Вплив стилю лідерства на ефективність роботи публічних установ.
7. Етичні аспекти лідерства у публічному управлінні.
8. Формування стратегічного бачення лідера у державних органах.
9. Трансформаційне лідерство: як змінювати публічні інституції.
10. Проблеми лідерства в умовах воєнного стану: аналіз українського досвіду.
11. Управління конфліктами в команді на державній службі.
12. Методи оцінки ефективності роботи команд у публічному управлінні.
13. Вплив корпоративної культури на формування команд у держ. установах.

14. Роль лідера в побудові довіри та співпраці в команді на публічній службі.
15. Технології мотивації в державних управлінських командах.
16. Тімбілдинг як інструмент розвитку ефективних команд у державному управлінні.
17. Особливості управлінських команд в умовах децентралізації влади.
18. Підвищення стресостійкості управлінських команд під час війни.
19. Розвиток навичок креативного мислення у державних лідерів.
20. Роль лідера у забезпеченні інноваційних змін в публічних установах.
21. Технології дистанційного командоутворення на публічній службі.
22. Особливості управління командами в умовах багаторівневого публічного управління.
23. Роль лідера в адаптації управлінської команди до змін у законодавстві.
24. Управління різноманітністю в командах на державній службі.
25. Підвищення ефективності роботи команд на основі аналізу зворотного зв'язку.
26. Гендерні аспекти лідерства та їх вплив на роботу команд у державних органах.
27. Лідерство в умовах цифрової трансформації державного управління.
28. Роль командоутворення у повоєнній відбудові публічного сектору.
29. Стратегії підтримки психологічної стійкості лідерів та команд у державних структурах.
30. Співпраця державних лідерів з громадянським суспільством у процесі командоутворення.

Робота оформлюється на сторінках формату А4 машинописним текстом і повинна мати такі складові частини:

Титульний аркуш;

Вступ

Розділ 1, у якому наводяться теоретичні засади обраної проблематики;

Розділ 2, у якому наводиться аналіз та оцінка обраної проблеми;

Розділ 3, у якому наводяться напрямки удосконалення або шляхи вирішення обраної проблемного питання.

Висновки.

Список використаних джерел.

Захист роботи відбувається публічно з використанням мультимедійної презентації.

6. РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Розподіл балів за окремими елементами змістових модулів та методи поточного контролю успішності навчальної роботи студентів
(форма підсумкового контролю – екзамен)

№ змістового модуля	Елементи змістового модуля	Кількість балів		Поточний контроль навчальної роботи студентів	
		міні-мальна	макси-мальна	методи контролю	тиждень семестру
Змістовий модуль 1. Лідерство в публічному управлінні					
1.	Лекційний курс (7 тем лекцій)	7	14	Письмова модульна робота	1-7
	Практичне заняття 1. Сутність та поняття лідерства та командоутворення	7	12	Опитування, обговорення	1
	Практичне заняття 2. Розвиток лідерства у публічному управлінні	8	12	Обговорення, виступи з доповідями, індивідуальні завдання, тестування	2
	Практичне заняття 3. Теорії лідерства	7	12	Опитування, обговорення, виступи з доповідями, вирішення ситуаційних завдань	3
	Практичне заняття 4. Феноменологія лідерства у сфері публічного управління. Потреби запровадження трансформаційного лідерства	8	14	Опитування, обговорення, виступи з доповідями, вирішення ситуаційних завдань, тестування	4
	Практичне заняття 5. Лідерство і влада	8	12	Опитування, обговорення, виступи з доповідями, вирішення ситуаційних завдань, тестування	5
	Практичне заняття 6. Резонансне управлінське лідерство	8	12	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач	6
	Практичне заняття 7. Персональне лідерство	7	12	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач	7
	Всього балів по змістовному модулю 1	60	100		
Змістовий модуль 2. Командоутворення та ефективне управління команди					
2.	Лекційний курс (7 тем лекцій)	8	16	Письмова модульна робота	8-15
	Практичне заняття 8. Складові процесу командоутворення	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	8

Практичне заняття 9. Лідерство і команда у публічному управлінні як взаємодія	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	9
Практичне заняття 10. Імідж лідера і його сприйняття командою	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	10
Практичне заняття 11-12. Політичне лідерство. Політико психологічні характеристики сучасних політичних лідерів	12	20	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	11-12
Практичне заняття 13. Соціальна відповідальність в публічному управлінні	6	10	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	13
Практичне заняття 14. Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення на публічній службі в умовах воєнного стану	8	12	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	14
Практичне заняття 15. Специфіка формування та розвитку управлінських команд в публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови	8	12	Опитування, вирішення ситуаційних завдань та їх обговорення та практичних задач, тестування	15
Всього балів по змістовному модулю 2	60	100		
Рейтинг студента з навчальної дисципліни	42	70		
Екзамен	18	30		
Загальна кількість балів	60	100		

Розподіл балів, які отримують студент

Поточний контроль		Рейтинг з навчальної роботи	Рейтинг з додаткової роботи	Рейтинг штрафний	Підсумкова атестація (екзамен)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	$R_{НР}$	$R_{ДР}$	$R_{ШТР}$		
0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Примітки. Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в НУБіП України, затвердженого ректором університету 15.08.2024 р. та до Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України, затвердженого ректором університету 15.08.2024 р. рейтинг студента з навчальної роботи $R_{НР}$ стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0.7 \times (R_{ЗМ}^1 \times K_{ЗМ}^1 + \dots + R_{ЗМ}^n \times K_{ЗМ}^n)}{K_{дис}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

де $R^{(1)}_{зм}, R^{n}_{зм}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{зм}, K^{n}_{зм}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{зм} + \dots + K^{n}_{зм}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{др}$ – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{штр}$ – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{зм} = \dots = K^{n}_{зм}$. Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{НР} = \frac{0.7 \times (R_{зм}^1 + \dots + R_{зм}^n)}{n} + R_{др} - R_{штр},$$

Рейтинг з додаткової роботи $R_{др}$ додається до $R_{НР}$ і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

Рейтинг штрафний $R_{штр}$ не перевищує 5 балів і віднімається від $R_{НР}$. Він визначається лектором і вводить рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Шкала оцінювання знань студентів

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання екзаменів заліків	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно	не зараховано

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правова база

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n2> (дата звернення: 01.10.2024).
2. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Постанова Верховної Ради України «Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України» від 14.04.2016 № 1099-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 01.10.2024).
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» від 22.07.2016 р. № 448. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/>. (дата звернення: 01.10.2024).
5. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»» від 6 квітня 2016 року № 72. URL: <http://www.guds.gov.ua>. (дата звернення: 01.10.2024).
6. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20.07.2012 р. № 148. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fin81244?an=1> (дата звернення: 01.10.2024).
7. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Рекомендованих вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V у державних органах, органах влади Автономної республіки Крим та їх апараті» від 31.12.2013 р. № 246. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/88051_88051 (дата звернення: 01.10.2024).

Основні джерела

1. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2017. 448 с.
2. Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера в контексті розвитку

української політичної культури: особливості формування та механізми реалізації : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.03 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ, 2007. 209 с.

3. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання* : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.

4. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. *Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України*. 2024. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.

5. Ковтун І. Б., Ковальська Л. О. Перспективи формування сучасних лідерів системи державного управління в Україні. *Управлінське лідерство* : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2023. 600 с. С. 227–338.

6. Ключніков А. Влада лідера. Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства. URL: <http://www.ua.aclrd.com/blog/> (дата звернення: 22.09.2024).

7. Кукуруза О. Імідж політичного лідера як складова політичного успіху. *Науковий блог Національний університет Острозька академія*. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2023/imidzh-politychnoho-lidera-yak-skladova-politychnoho-uspihu/> (дата звернення: 22.09.2024).

8. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально- методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2023. 263 с.

9. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 38. С. 21–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2024_38_4 (дата звернення: 15.09.2024).

10. Патлах І. М. Інноваційність як ключова компетенція сучасного лідера державної служби. Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення». Хмельницький, 2023. С. 72–84.

11. Пірен М. Елітологія. Київ : НАДУ, 2024. 300 с.

12. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : автореф. дис. ... канд. з держ. управління : 25.00.03 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2012. 20 с.

13. Політичне лідерство: навч. посіб. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ : НАДУ, 2013. 300 с.

14. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні.

URL:<http://www.center.gov.ua/attachments/article/14pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

15. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2022. 400 с.

16. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

17. Симоненко О. В. Моделі політичного лідерства в Україні. *Політичний менеджмент*. 2017. № 6. С. 58–65.

18. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 180–186.

19. Сторожев Р. І. Професійні компетенції лідерства в державному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 3 (58). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-3/doc/4/01.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).

20. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

Допоміжні джерела

1. Iglesias Á., Villoria M. Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2011. Vol. 21 (42). P. 175–189. URL: <https://www.researchgate.net/publication/262753736>.

2. Kaiser R. B., Craig S. B. Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. *The Psychologist-Manager Journal*. 2011. Vol. 14 (2). P. 92–119. DOI: 10.1080/10887156.2011.570140.

3. Leadership and teamwork in the public services. URL: https://qualifications.pearson.com/content/dam/pdf/BTEC-Nationals/Public-Services/2010/Specification/Unit_2_Leadership_and_Teamwork_in_the_Public_Services.pdf.

4. Public service skills-Pearson Schools and FE Colleges. URL: <https://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk/FEAndVocational/PublicServices/BTEC/BTECLevel2FirstPublicServices/Samples/StudentBook/BTECFirstPublicServicesStudentBookSamplePages.pdf> (дата звернення: 15.09.2024).

5. Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. Park S. et al. *Human Resource Development Review*. 2018. Vol. 17 (1). P. 95–120. DOI: 10.1177/1534484317749030.

6. The Nine Belbin Team Roles. Website. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> (дата звернення: 15.09.2024).
7. Богуш Д. Десять секретів політичних компаній. Київ : Вид-во «Березовська», 2017. 168 с.
8. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorij-liderstva.html> (дата звернення: 15.09.2024).
9. Дмитерчук Т. Роль ЗМІ у формуванні іміджу державних службовців в Україні. *Науковий блог Національний університет Острозька академія*. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/rol-zmi-u-formuvanni-imidzhu-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-v-ukrajini/> (дата звернення: 15.09.2024).
10. Когут П. В. Персоніфікація політико-владної системи в контексті європейської інтеграції. *Наукові праці. Політичні науки*. 2006. Вип. 41, т. 54. Політологія та політичний менеджмент. С. 131–135. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2006/54-41-26.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
11. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.
12. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.
13. Попова Т. Л. Професіоналізація кадрів вищого корпусу державної служби в Україні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/PopovaT.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
14. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 897, вип. 2. С. 86–91. (Проблеми управління). URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/44445> (дата звернення: 27.09.2024).
15. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 100 с.
16. Сімеоніди І. А. Формування іміджу державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології* : збірник праць. 2010. № 1 (2). С. 136 – 146.

17. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>(дата звернення: 23.09.2024).

18. Яцко Т., Борщ Г. Виявлення місцевих лідерів. *Розбудова спроможності Національної академії державного управління при Президентові України для відкритого місцевого самоврядування*. URL: http://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

Інформаційні ресурси

1. Інституту соціології національної академії наук України. Банк соціологічних даних [офіційний сайт]. URL: <http://i-soc.com.ua/ukr/index.php> (дата звернення: 29.09.2024).

2. Національне агентство України з питань державної служби [офіційний сайт]. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2024).

2. Політичний рейтинг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 22.09.2024).

3. Типологія лідерства. URL: <http://um.co.ua/8/8-2/8-217001.html> (дата звернення: 22.09.2024).

4. Тренінгова програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління». URL: <https://usg.org.ua/suchasne-liderstvo-novij-pidhid-do-derzhavnogo-upravlinnya-2/> (дата звернення: 22.09.2024).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОУТВОРЕННЯ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
денної форми навчання

**Автор - упорядник:
МОСКВІЧОВА О.С.**

Кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та
дорадництва НУБіП України
Адреса: 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 11,
Навчальний корпус №10,
каб. 212 Тел.: (044) 527-80-61

Видання друкується в авторській редакції.

Підписано до друку 30.10.2024

Формат 60 84 1/16.1

Ум. друк. арк. 1,9

Обл.-вид. арк. 2

Видавничий центр НУБіП України
03041 м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15