

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Н. Г. Сорокіна

Н.Т. Гончарук

**ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА**

**Методичні рекомендації до практичних занять**  
для здобувачів ступеня бакалавра  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Дніпро  
НТУ «ДП»  
2025

**Лідерство і командна робота [Електронний ресурс]** : методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня бакалавра зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / уклад.: Н. Г. Сорокіна, Н.Т. Гончарук ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2025. – 42 с.

Укладачі:

Н. Г. Сорокіна, д-р наук з держ. упр., проф.

Н. Т. Гончарук, д-р наук з держ. упр., проф.

Затверджено науково-методичною комісією зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (протокол № 3 від 05.02.2025) за поданням кафедри державного управління і місцевого самоврядування (протокол № 9 від 24.01.2025).

У методичних рекомендаціях розміщено навчально-дидактичний та довідковий матеріал до практичних занять з основних розділів навчальної дисципліни «Лідерство і командна робота» для здобувачів ступеня бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Орієнтовано на активізацію навчальної діяльності здобувачів вищої освіти та закріплення теоретичного матеріалу з даної дисципліни під час виконання практичних завдань.

Відповідальний за випуск завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування І.А. Чикаренко, д-р наук з держ. упр., проф.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	5
Тема 1. Теоретичні основи лідерства.....	5
Тема 2. Складові лідерства та керівництва.....	7
Тема 3. Стили лідерства у сфері публічного управління.....	10
Тема 4. Сутність та характерні ознаки ефективних команд.....	16
Тема 5. Тімбілдінг як сучасна технологія командоутворення.....	19
II. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ.....	26
III. КРИТЕРІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ.....	28
IV. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

## ВСТУП

В сучасних соціальних і політичних умовах українське суспільство потребує активних, компетентних, цілеспрямованих керівників-лідерів в органах публічної влади, які здатні самостійно ухвалювати ефективні управлінські рішення, бути відповідальними за їх реалізацію, вміють результативно взаємодіяти зі своєю командою та оточуючим середовищем. Для підвищення результативності та ефективності публічного управління наша країна потребує успішних лідерів, які мають внутрішнє прагнення до змін заради досягнення спільних цілей шляхом упровадження нестандартних ідей та інновацій та здатні забезпечити функціонування держави як у період військового стану, так і в післявоєнний період.

Метою дисципліни «Лідерство і командна робота» є формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи знань щодо природи лідерства, його основних принципів, теорій, типів та стилів, оволодіння інструментами ефективного командування та розвиток практичних навичок лідерства для розв'язання комплексних проблем у сфері публічного управління та адміністрування.

Основні дисциплінарні результати навчання:

- *знати* теоретико-методологічні засади лідерства, природу влади та джерела впливу в системі управління, а також принципи побудови команд для реалізації спільних завдань у сфері публічної діяльності;
- *вміти* формувати власний стиль лідерства та розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера команди для реалізації проєктів, спрямованих на формування активної громадянської позиції;
- *розуміти* особливості прояву феномену лідерства у публічній сфері, а також сучасні вимоги до ефективного лідера;
- *знати* форми і засоби ефективного комунікації та шляхи вдосконалення особистісних якостей лідера, необхідних для побудови конструктивної взаємодії в публічній сфері;
- *розуміти* роль лідера у формуванні команди та вплив командної роботи на ефективність діяльності персоналу в умовах мінливого середовища у сфері публічного управління та адміністрування;
- *вміти* здійснювати вибір ефективного стилю лідерства залежно від конкретної управлінської ситуації.

Основна мета методичних рекомендацій – закріплення теоретичного матеріалу та забезпечення ефективності самостійної роботи здобувачів вищої освіти під час виконання практичних завдань з дисципліни «Лідерство і командна робота». Саме з цією метою в структурі методичної розробки наведені питання для самоконтролю, теми рефератів й практичні завдання, список рекомендованої літератури для самостійного опрацювання.

# І. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

## ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА

*Мета заняття:* сприяння поглибленому засвоєнню здобувачами вищої освіти загальних знань про сутність лідерства, його функції, типи та формування здатності узагальнювати основні наукові концепції та теорії лідерства.

### ПЛАН

- 1.1. Сутність понять «лідер» та «лідерство»
- 1.2. Наукові концепції та теорії лідерства в історії суспільної думки
- 1.3. Класифікації та типи лідерства
- 1.4. Основні функції лідера

### *Теми рефератів*

1. Лідерство як система фреймів за Л. Боллменом та Д. Теренсом.
2. Феномен харизматичного лідерства.
3. Роль лідера у подоланні конфліктних ситуацій та криз.
4. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління.
5. Гендерні дослідження лідерства та їх вплив на сучасні управлінські теорії і процеси.

### Практичні завдання до теми 1.

#### Завдання 1.1. на тему: Теорії лідерства

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні поглибити знання щодо сутності лідерства та проаналізувати основні теорії лідерства.

*Завдання:* використовуючи інтерактивний метод навчання «Мозковий штурм» – способу колективного пошуку спільного рішення або спільного погляду на певний об'єкт (чи процес) – студентам необхідно:

- дати командне визначення поняття лідер;
- обрати відому людину, яку команда вважає лідером та визначити якості, дії, досягнення, які роблять її лідером;
- розкрити теорію лідерства, яка за своїми характеристиками, більш близька до відповідного лідера.

*Перший етап.* Викладач поділяє студентів на малі групи (формує команди) та кожній команді роздає по одному аркушу А5. *Якщо працюємо в*

дистанційному форматі, то розділяємо студентів на малі групи через кімнати у *MS Teams* та кожна команда працює над виконанням завдання з використанням он-лайн дошки *Jamboard*.

*Другий етап* – це робота в командах. Студенти працюють в командах над відповідним завданням. Викладач тим часом спостерігає за роботою команд, переконується чи правильно всі зрозуміли завдання, відповідає на запитання, якщо учасники потребують його допомоги, дає додаткові інструкції. Викладач заохочує креативність та візуалізацію при виконанні завдання.

*Третій етап.* Презентація роботи команд. Представники команд по черзі презентують свої результати роботи.

Викладач підсумовує результати виконання вправи.

### **Завдання 1.2. на тему: Особливості розвитку лідерства у XX ст. та XXI ст.**

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні проаналізувати особливості викликів, з якими зіштовхувалися лідери XX та XXI ст.

*Завдання:* викладач поділяє групу на 2 команди. В таблиці 1.1. запропоновано перелік лідерів, з яких перша команда обирає одного лідера XX ст. інша – лідера XXI ст. Команди самостійно досліджують біографічні довідки обраних лідерів та в процесі колективного обговорення заповнюють таблицю 1.2. В процесі виконання завдання командам необхідно проаналізувати особливості викликів, з якими зіштовхувалися відповідні лідери. Викладач тим часом спостерігає за роботою команд, переконується чи правильно всі зрозуміли завдання, відповідає на запитання, якщо учасники потребують його допомоги, дає додаткові інструкції. Наприкінці заняття представники з кожної команди презентують результати командної роботи та обговорюють їх спільно з викладачем. Викладач підсумовує результати виконання вправи.

Таблиця 1.1.

#### **Лідери XX – XXI століття**

<b>Лідери XX століття</b>	<b>Лідери XXI століття</b>
Маргарет Тетчер	Володимир Зеленський
Мартін Лютер Кінг	Марк Цукерберг
Джордж Маршалл	Дональд Трамп
Джуліус Роберт Опенгеймер	Річард Докінз

**Порівняння лідерів XX та XXI століття**

Компоненти аналізу	Лідер XX ст.	Лідер XXI ст
Найбільші успіхи		
Особисті риси та якості, що допомагали переборювати перешкоди		
Особливості проблем, з якими зіштовхувалися		
Стиль керівництва		

***Питання для самоконтролю***

1. Дайте визначення понять «лідер» та «лідерство».
2. Назвіть ознаки лідера.
3. Охарактеризуйте основні підходи до сучасного трактування лідерства.
4. Які особливості розвитку лідерства на публічній службі?
5. У чому, на Вашу думку, виявляється феномен лідерства?
6. Які особливості розвитку лідерства на сучасному етапі?
7. Обґрунтуйте як пов'язані поняття «лідер», «лідерство».
8. Охарактеризуйте типи лідерів.
9. Назвіть основні класифікації лідерства.
10. Назвіть основні концепції та теорії лідерства в історії суспільної думки.

**ТЕМА 2****СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА**

*Мета заняття:* поглиблення та уточнення знань щодо основних теоретико-методологічних підходів до понять «лідерство» та «керівництво» та формування у здобувачів вищої освіти навичок аналізу основних інструментів впливу керівника на підлеглих.

**ПЛАН**

- 2.1. Загальна характеристика «лідерства» й «керівництва»
- 2.2. Співвідношення між лідером і керівником
- 2.3. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада
- 2.4. Керівник як менеджер та як лідер. Типові невдачі та помилки лідерів

### *Теми рефератів*

1. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм.
2. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності.
3. Стратегічне мислення керівника.
4. Авторитет як важливий чинник впливу керівника на підлеглих.
5. Влада та її характеристики.

### **Практичні завдання до теми 2.**

#### **Завдання 2.1. на тему: Основи керівництва.**

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні узагальнити знання щодо основних відмінностей між лідером і керівником.

**Завдання:** кожному студенту надається шаблон таблиці (табл.2.1), яку йому необхідно заповнити на протязі заняття. Необхідно проаналізувати надані риси, якими можна охарактеризувати керівника і лідера. Завдання полягає в тому, щоб ці риси поставити в правильний стовпчик або до лідера або до керівника. Завдання необхідно виконувати індивідуально. Наприкінці заняття викладач спільно зі студентами обговорюють отримані результати. Всі роботи повертаються викладачу для оцінювання.

*Таблиця 2.1*

#### **Відмінні риси менеджера та лідера**

<b>Лідер</b>	<b>Риси, що характеризують лідера/менеджера</b>	<b>Керівник</b>
	1. Управляє та регулює	
	2. Концентрується на системі та структурі	
	3. Концентрується на людях	
	4. Запитує «Що?», «Чому»	
	5. Запитує «Як?», «Коли?»	
	6. Провадить нововведення	
	7. Опирається на тотальний контроль	
	8. Хороший солдат	
	9. Незалежна особистість	
	10. Робить правильні речі	
	11. Робить речі правильно	
	12. Прагне більше до розуму, ніж до емоцій	
	13. Застосовує методи стимулювання	
	14. Має довготривалі плани	
	15. Насолоджується змінами. Залюбки ризикує.	

## Завдання 2.2. на тему: Влада і лідерство.

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні проаналізувати основні форми влади.

**Завдання:** Встановіть відповідність між формами влади та їх характеристиками.

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Законна влада</li><li>2. Влада, що ґрунтується на примусі</li><li>3. Влада, заснована на винагороді</li><li>4. Експертна влада</li><li>5. Еталонна влада</li></ol>	<p>А. Влада ґрунтується на впевненості підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань, умінь, досвіду.</p> <p>Б. Влада проявляється у тих випадках, коли людина виконує прохання або інструкції керівника в надії на певне заохочення.</p> <p>В. Особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній хоче їх набути, виконуючи доручення і вказівки керівника</p> <p>Г. Влада, яка полягає в здатності отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання.</p> <p>Д. Авторитетна особа, яка вміє виділитися з натовпу, в якій є чітка мета.</p> <p>Е. Влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника віддавати вказівки, які підлеглий зобов'язаний виконувати</p>
---	--

### *Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність понять «лідерство» й «керівництво».
2. Яке місце і роль керівника в системі управління?
3. Розкрийте зміст та сутність понять «влада» і «вплив».
4. Назвіть основні функції лідера й керівника.
5. Виявіть сутнісні відмінності менеджменту та лідерства як рівнів управління.
6. Назвіть спільні та відмінні риси лідера й керівника. У чому полягає відмінність керівника як традиційного менеджера від керівника як лідера?
7. На чому ґрунтується авторитет керівника?
8. Розкрийте гендерні аспекти лідерства та керівництва на публічній службі.

## ТЕМА 3

### СТИЛІ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Мета заняття:* розширення й деталізація наукових знань щодо основних стилів керівництва та набуття у здобувачів вищої освіти здатності формувати власний стиль лідерства.

#### ПЛАН

- 3.1. Поняття стилю керівництва: автократичний, демократичний і ліберальний стилі
- 3.2. Стилі поведінки лідера
- 3.3. Базові риси та якості лідера
- 3.4. Сучасні вимоги до керівного персоналу у сфері публічного управління

#### *Теми рефератів*

1. Шість стилів лідерства Гоулмана.
2. Стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Золота середина».
3. Особистість лідера в сучасному світі. Як стати лідером?
4. Комунікативний потенціал лідера.
5. Роль та місце керівника в органах публічної влади.

#### Практичні завдання до теми 3.

##### Завдання 3.1. на тему: Стилі керівництва.

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні охарактеризувати основні стилі керівництва та виділити слабкі та сильні сторони авторитарного, ліберального та демократичного стилів.

*Завдання:* використовуючи інтерактивний метод навчання «Літаючи плакати», проаналізуйте основні стилі керівництва (авторитарний, ліберальний та демократичний) за шаблоном таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Стилі керівництва

Стиль	Характерні особливості	Переваги	Недоліки
Авторитарний			
Демократичний			
Ліберальний			

*Перший етап.* Викладач поділяє студентів на малі групи (формує команди) та кожній команді роздає по одному аркушу А5. *Якщо працюємо в дистанційному форматі, то розділяємо студентів на малі групи через кімнати у MS Teams та кожна команда працює над виконанням завдання з використанням он-лайн дошки Jamboard.* Кожна команда обирає один стиль керівництва (Напр. 1 команда – авторитарний, 2 команда – ліберальний, 3 команда – демократичний).

*Другий етап* – це робота в командах. Студенти працюють в командах над узагальненням стилю керівництва, який вони обрали. Після 5 хв. обговорення команди обмінюються плакатами (по колу) та починають працювати над іншим стилем керівництва. У разі, якщо вони бачать, що попередня команда вказала не всі особливості, переваги та недоліки відповідного стилю вони доповнюють цей список своїми пропозиціями. Команди обмінюються плакатами до того часу, поки кожна з команд не отримає свій початковий плакат, з яким вони починали працювати. Таким чином кожна команда буде мати можливість ознайомитися з усіма запропонованими стилями та побачити погляди інших команд стосовно даного питання.

Викладач тим часом спостерігає за роботою команд, переконується чи правильно всі зрозуміли завдання, відповідає на запитання, якщо учасники потребують його допомоги, дає додаткові інструкції. Викладач заохочує креативність та візуалізацію при виконанні завдання.

*Третій етап.* Після того, як команди отримали свої початкові плакати, вони їх ще раз аналізують з урахуванням нових пропозицій від інших команд. Викладач видає по 2 стікери кожній команді та пропонує з усього списку виділити стікерами тільки 2 особливості, які більш точно характеризують відповідний стиль керівництва.

*Четвертий етап* – Презентація роботи команд. Представники команд по черзі презентують свої результати роботи.

Викладач підсумовує вправу.

### **Завдання 3.2. на тему: Лідерські якості. Самодіагностика.**

**Цілі:** використовуючи тест, розроблений Стюартом Л. Гартом і Робертом Е. Квінном, здобувачі вищої освіти повинні визначити який стиль лідерства їм притаманний.

*Завдання:* заповніть тест «Яким лідером Ви є?», розроблений американськими науковцями Стюартом Л. Гартом і Робертом Е. Квінном. Виходячи з отриманих вами результатів і з реакції, викликані у вас цими результатами, проаналізуйте характеристику того типу лідера, до якого Ви

відноситесь, його позитивні риси й негативні сторони та основні шляхи поліпшення. Які рекомендації могли б Ви сформулювати для себе?

### **Тест «Яким лідером Ви є?»**

В наведених нижче питаннях висловіть свою точку зору навпроти кожного твердження, ставлячи відмітку *«цілком згоден»*, *«майже згоден»*, *«мабуть ні»*, *«абсолютно не згоден»*.

1. Без почуття колективізму діяльність структури не буде успішною.
2. Експерт не обов'язково є добрим менеджером, але добрий керівник обов'язково є експертом.
3. Рішення приймаються на самоті.
4. Інновації – це основний ресурс колективу.
5. Довірити колективу дуже складне завдання означає дати йому можливість якнайповніше проявити себе.
6. Рушійними силами організації є індивідуальні цілі й індивідуальний вклад в її діяльність.
7. Ви любите створювати навколо себе атмосферу «веселого безпорядку».
8. Пройтися час від часу по коридорах, «поміряти температуру» біля електрокавоварки... - ось поведінка керівника, завдяки якій можна отримати немало інформації.
9. Бути арбітром – це, передусім, намагатися все владнати через переговори.
10. Якщо тільки те й робити, що контролювати, оцінювати, вимірювати, то коли ж тоді працювати?!
11. У професійному світі результат важливіший за спосіб, яким ми до цього результату йдемо.
12. Без методів, засобів, процесів організація не може бути ефективною.
13. Для вас легкий успіх не має великого значення. Ви волієте проводити аналіз тенденцій, що зростають або, навпаки, знижуються.
14. Готувати інших до прийняття рішень є більш важливим, ніж самому їх приймати.
15. Розвивати компетентності службовців – це інвестиції на довготривалу перспективу, а нам таке не по кишені.
16. Ефективний «бортовий журнал» кладе край нескінченним дискусіям.
17. Виберіть твердження, яке вам найбільше підходить:

17а. Керівник – це той, хто генерує ентузіазм у своїх співробітниках.

17б. Керівник є насамперед гарантом злагодженості всієї роботи, що ведеться в його організації.

17с. Роль керівника – це, передусім, структуризація, підготовка, супровід роботи інших.

17д. Роль керівника – визначати пріоритети та направляти на них необхідні ресурси.

#### Обробка відповідей:

Обведіть ті пункти, які співпадають з Вашими відповідями на дані питання (увага: запитання не йдуть за порядком). Потім підрахуйте суму і впишіть її внизу кожної колонки, а тоді – загальну суму.

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
4	3	2	1	0
5	3	2	1	0
7	3	2	1	0
15	0	1	2	3
$\Sigma$ по колонкам				
<b><math>\Sigma</math> Мотиваційне лідерство</b>				

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
1	3	2	1	0
6	0	1	2	3
8	3	2	1	0
13	3	2	1	0
$\Sigma$ по колонкам				
<b><math>\Sigma</math> Лідер-мрійник</b>				

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
9	3	2	1	0
12	3	2	1	0
14	3	2	1	0
16	3	2	1	0
$\Sigma$ по колонкам				
<b><math>\Sigma</math> Лідер-аналітик</b>				

Запитання	Цілком згоден	Майже згоден	Мабуть ні	Абсолютно не згоден
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
10	0	1	2	3
11	3	2	1	0
$\Sigma$ по колонкам				
$\Sigma$ Лідер-майстер				

Перенесіть вашу загальну суму по перших 16 запитаннях у перший рядок. Додайте 3 пункти до відповіді, даної вами на 17-е запитання, і ви отримаєте ваш лідерський профіль.

Мотиваційне лідерство	Мрійник	Аналітик	Майстер
17a +3	17b +3	17c +3	17d +3

**Інтерпретація результатів.** Підрахуйте бали, які ви отримали та проаналізуйте той стиль лідерства, який у вас переважає. Надайте рекомендації, які шляхи поліпшення отриманого Вами стилю Ви б могли сформулювати для себе?

*Основні характеристики, а також позитивні і негативні сторони, характерні для кожного стилю лідерства наведено у Додатку А.*

### **Завдання 3.3. на тему: Риси лідера.**

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні узагальнити риси справжнього лідера та оцінити розвиток цих рис у себе.

*Завдання:* кожному студенту надається шаблон таблиці (табл.3.2), яку йому необхідно заповнити на протязі заняття. Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер, запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера». Згадайте людину, яка є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас. За межами таблиці сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?

2. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?

Завдання необхідно виконувати індивідуально. Наприкінці заняття викладач спільно зі студентами обговорюють отримані результати. Всі роботи повертаються викладачу для оцінювання.

Таблиця 3.2.

### Риси лідера

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка його якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. ....		
3. ....		
4. ....		
...		
...		
10....		

### *Питання для самоконтролю*

1. Визначте сутність понять «стиль», «стиль управління», «стиль керівництва», «стиль лідерства».
2. Дайте загальну характеристику автократичного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
3. Назвіть альтернативні класифікації стилів лідерства.
4. Яким має бути стиль поведінки лідера у вирішенні конфліктів?
5. Які фактори впливають на формування стилю управління й керівництва?
6. Розкрийте базові риси лідера та перерахуйте якості, які складають професійні компетенції лідера.
7. Що собою представляє комунікативний потенціал лідера?
8. Назвіть основні вимоги до керівного персоналу у сфері публічного управління

## ТЕМА 4

### СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД

*Мета заняття:* поглиблення здобувачами вищої освіти загального розуміння про характерні ознаки ефективних команд та формування здатності розробляти індивідуальний профіль ефективного лідера команди.

#### ПЛАН

- 4.1. Команда: поняття, основні відмінності команди від групи
- 4.2. Етапи розвитку команди
- 4.3. Роль лідера на різних етапах розвитку команди
- 4.4. Типи команд.

#### *Теми рефератів*

1. Технології формування команди.
2. Сутність колективу та його відмінність від команди.
3. Роль студентського самоврядування у формуванні лідерських якостей майбутніх управлінців.
4. Сумісність і спрацьованість команди.
5. Працездатність і стомлюваність. Емоційне вигорання.

#### Практичні завдання до теми 4.

##### Завдання 4.1. на тему: Функціонування команди.

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні продемонструвати ефективну комунікацію в команді та усвідомити єдиний підхід до обґрунтування командної позиції.

*Завдання:* користуючись правилами оксфордських дебатів, обдумайте аргументовані докази заданої позиції (яка наведена в табл. 4.1), щоб відстояти її при обговоренні. Команди повинні обрати свій логотип, вигадати девіз команди. Та навести аргументацію своєї позиції, яка буде підкріплена фактами з життя.

Таблиця 4.1.

#### План оксфордських дебатів

Пропозиція	Опозиція
Промовець І: Він відкриває дискусію. Його основна теза: <b>«Людині треба давати одну роботу на все життя, щоб вона досягла в ній досконалості»</b> . Промовець І повинен представити 3 (максимум 4) основні аргументи своєї сторони, частково обґрунтовуючи їх. Цей промовець має на виступ 6 хвилин. Його роль не є надто складна, проте дуже	Промовець І: Його завданням є звернутися до означення тези іншої сторони і представлення її власного розуміння, причому це не може бути цілком інше означення, а лише не більше як власне відношення до тези в рамках представленої пропозицією значення. Потім

<p>важлива, оскільки всі наступні промовці як зі сторони пропозиції, так і опозиції повинні триматися визначеної ним тези.</p>	<p>проловець повинен представити 3 головні контраргументи до тези і обґрунтувати їх. На свій виступ він має 6 хвилин. Його роль також не є важка, проте вона визначає усю подальшу стратегію своєї сторони.</p>
<p>Промовець II: Його завданням є розкриття першого аргументу промовця I своєї сторони. До того ж він може звернутися до контраргументів опозиції і довести їх неспроможність. Він має на виступ 4 хвилини.</p>	<p>Промовець II: Подібно до II промовця зі сторони опозиції.</p>
<p>Промовець III: Викладає обґрунтування другого аргументу своєї сторони. Окрім того йому потрібно заперечувати аргументи другої сторони і по мірі можливостей показати відсутність їх зв'язку з темою дискусії. Роль цього промовця, як і наступного, є дещо складнішою, оскільки вимагає постійної уваги до аргументів противників і їх динамічного аналізу. На виступ він має 4 хвилини.</p>	<p>Промовець III: Подібно до III промовця зі сторони пропозиції.</p>
<p>Промовець IV: Викладає обґрунтування третього аргументу своєї сторони. Заперечує аргументи сторони опозиції. Роль вимагає постійного напруження і аналізу як власних, так і опозиційних аргументів. Промовець має 4 хвилини.</p>	<p>Промовець IV: Подібно до IV промовця зі сторони пропозиції.</p>
<p>Промовець V: Підсумовує аргументи своєї сторони. Якщо попередній проловець з його сторони не виконав своєї функції як належить, то він повинен коротко згадати аргументи противників. Його основним завданням є все ж таки повторення і закріплення найважливіших аргументів, наведених його стороною, а також обґрунтування їх значення. Він не повинен наводити жодних нових аргументів. Ця роль не належить до важких, проте є дуже важливою, оскільки виступ саме цього промовця залишається в пам'яті. Промовець має 5 хвилин.</p>	<p>Промовець V: Подібно до V промовця зі сторони пропозиції. Однак цей проловець має ту перевагу, яку необхідно використати: він закриває основну частину дискусії і має останнє слово.</p>

Після дебатів викладач підсумовує вправу та аналізує аргументи, які запропонували команди.

#### Тема 4.2: Закони існування ефективної команди.

**Цілі:** сприяння розумінню здобувачами вищої освіти цінностей командної роботи та формування навичок створення ефективної команди.

**Завдання:** використовуючи інтерактивний метод навчання «Мозковий штурм» студентам необхідно:

- сформулювати закони, за якими, на їх думку, існує ефективна команда;
- порівняти власні результати з наведеними у таблиці 4.2.;
- оцінити, наскільки наближена їх команда до цих чинників.

Таблиця 4.2.

#### Закони існування ефективної команди

№ з/п	Закони існування ефективної команди	Рівень наближення Вашої команди				
		1	2	3	4	5
1.	Всі члени команди усвідомлюють мету, для досягнення якої вони працюють, виконують конкретні функції, володіють навичками «зворотного зв'язку»					
2	Кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином					
3	При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості					
4	Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди					
5	Кожен член команди усвідомлює, що досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі					
6	У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації					

*Перший етап.* Викладач поділяє студентів на малі групи (формує команди) та кожній команді роздає по одному аркушу А5. *Якщо працюємо в дистанційному форматі, то розділяємо студентів на малі групи через кімнати у MS Teams та кожна команда працює над виконанням завдання з використанням он-лайн дошки Jamboard.*

*Другий етап* – це робота в командах. Студенти працюють в командах над відповідним завданням. Викладач тим часом спостерігає за роботою команд, переконується чи правильно всі зрозуміли завдання, відповідає на запитання, якщо учасники потребують його допомоги, дає додаткові інструкції. Викладач заохочує креативність та візуалізацію при виконанні завдання.

*Третій етап.* Презентація роботи команд. Представники команд по черзі презентують свої результати роботи.

Викладач підсумовує вправу.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Розкрийте зміст поняття «команда» та назвіть фактори перетворення групи в команду.
2. Наведіть спільні та відмінні риси команди і групи.
3. Перерахуйте основні ознаки команди.
4. Охарактеризуйте основні етапи розвитку команди.
5. Визначте основні завдання лідера на різних етапах розвитку команди.
6. Назвіть основні типи команд. Чим вони різняться між собою?
7. Розкрийте основні чинники, що впливають на згуртованість команди.
8. Охарактеризуйте фактори, що впливають на ефективність команди (наявність ресурсів, лідерство, довіра, система оцінки результатів діяльності, винагороди).

## **ТЕМА 5**

### **ТІМБІЛДІНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ**

*Мета заняття:* формування у здобувачів вищої освіти розуміння особливостей командоутворення та здатності будувати ефективну комунікацію на основі довіри та поваги.

#### **План**

- 5.1. Підходи до процесу командоутворення. Ролі в команді.
- 5.2. Складові ефективної комунікації в команді та довіра.
- 5.3. Сутність конфліктів в команді та технології їх вирішення.
- 5.4. Мотивація командної роботи. Співвідношення індивідуальної та групової мотивації в команді.

## *Теми рефератів*

1. Тімблдінг як важливий метод ефективного розвитку колективу.
2. Конфлікти та несприятливий клімат в команді.
3. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі.
4. Мистецтво спілкування як сучасний феномен на шляху до лідерства.
5. Перезавантаження команди: як мотивувати працівників.

### **Практичні завдання до теми 5.**

#### **Завдання 5.1. на тему: Ролі в команді.**

**Цілі:** використовуючи тест М. Белбіна, здобувачі вищої освіти повинні визначити, яка роль в команді їм більш притаманна.

**Завдання:** заповніть тест, розроблений науковцем М. Белбіном. Виходячи з отриманих вами результатів, проаналізуйте характеристику тієї командної ролі, до якої у Вас найбільша схильність. Зверніть увагу на сильні і слабкі сторони цієї ролі. Чи співпадає Ваше уявлення про себе з тими результатами, які Ви отримали?

#### **Тест М. Белбіна**

**Етап 1. Попередній (Збір інформації).** Наведений нижче опитувальник М. Белбіна складається з семи розділів, кожен з яких містить 8 тверджень від а до h.

На кожен розділ виділяється по 10 балів, які випробовуваний на свій розсуд повинен розподілити між наведеними твердженнями.

Розподіл балів проводиться ним в залежності від значимості тверджень, які найкраще описують з власної точки зору його поведінку в групі.

Зауважимо, що в крайньому випадку всі десять балів можна приписати якомусь одному з тверджень розділу, при цьому іншим присвоюється нульове значення.

Таким чином заповнюються всі праві стовпчики семи розділів, а потім для контролю підраховується сума балів в кожному стовпці кожного розділу.

Ця сума повинна обов'язково дорівнювати десяти.

<b>I. Який внесок я сподіваюся внести в роботу групи</b>		<b>I</b>
<i>a</i>	Я думаю, що здатний швидко помічати нові можливості і отримувати з них вигоди	
<i>Б</i>	Я можу успішно працювати з різними людьми	
<i>c</i>	Генерація ідей - моя вроджена гідність	
<i>d</i>	Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді	
<i>e</i>	Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою персональну ефективність	
<i>f</i>	Я готовий перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть, в кінцевому рахунку	
<i>g</i>	Я швидко з'ясовую, що спрацює в ситуаціях, добре мені знайомих	
<i>h</i>	Особисті помилки і упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних курсів дій	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		

<b>II. Мої недоліки, які можуть проявитися в командній роботі, наступні</b>		<b>II</b>
<i>a</i>	Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням	
<i>b</i>	Я схильний бути надто великодушним до людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито	
<i>c</i>	Я схильний занадто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї	
<i>d</i>	Внаслідок моєї обачності я не схильний швидко і з ентузіазмом приєднуватися до думки колег	
<i>e</i>	Я іноді виглядаю авторитарним і нетерпимим, коли відчуваю необхідність досягти чогось	
<i>f</i>	Мені важко повести людей за собою, оскільки я дуже схильний до впливу атмосфери, що панує в групі	
<i>g</i>	Я занадто захоплений ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо	
<i>h</i>	Мої колеги знаходять, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		

<b>III. Участь у спільному проекті</b>		<b>III</b>
<i>a</i>	Я вмію впливати на людей, не здійснюючи на них тиску	
<i>b</i>	Вроджена обачність вберігає мене від помилок, що виникають через неуважність	
<i>c</i>	Я готовий чинити тиск, щоб нарада не перетворювалася на марнування часу і не губилася з виду основна мета обговорення	
<i>d</i>	Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій	
<i>e</i>	Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона служить спільним інтересам	
<i>f</i>	Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші	
<i>g</i>	Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає	
<i>h</i>	На мене можна покласти обов'язок стежити за тим, щоб найбільш вагома робота була організована належним чином	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		
<b>IV. Особливості мого стилю роботи в команді</b>		<b>IV</b>
<i>a</i>	Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег	
<i>b</i>	Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути в меншості	
<i>c</i>	Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій	
<i>d</i>	Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів	
<i>e</i>	Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані	
<i>f</i>	Я прагну добитися досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі	
<i>g</i>	Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди	
<i>h</i>	Я здатний сприймати будь-які висловлені думки, але без коливань підкоряюся думці більшості після прийняття рішення	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		
<b>V. Я отримую задоволення від роботи, тому що</b>		<b>V</b>
<i>a</i>	Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і зважування всіх шансів	
<i>b</i>	Мені подобається знаходити практичні рішення проблем	
<i>c</i>	Мені подобається усвідомлювати, що я створюю хороші робочі взаємини	

<i>d</i>	Я здатний чинити сильний вплив на прийняття	
<i>e</i>	Я отримую можливість зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене	
<i>f</i>	Я здатний домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій	
<i>g</i>	Я відчуваю себе в своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу	
<i>h</i>	Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруги уяви	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		
<b>VI. Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час з незнайомими людьми, то</b>		<b>VI</b>
<i>a</i>	Я б відчув необхідність спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти	
<i>b</i>	Я був би готовий працювати з людиною, яка вкаже найбільш позитивний підхід, які б не були пов'язані з цим труднощі	
<i>c</i>	Я б спробував знайти спосіб розбивки завдання на частини відповідно до того, що краще за все вміють робити окремі члени команди	
<i>d</i>	Властива мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка	
<i>e</i>	Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити	
<i>f</i>	Я б наполегливо домагався досягнення мети, незважаючи ні на які перешкоди	
<i>g</i>	Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу при появі ознак відсутності прогресу в командній роботі	
<i>h</i>	Я б організував дискусію, щоб стимулювати висування нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		
<b>VII. Мої недоліки, притаманні в командній роботі, наступні</b>		<b>VII</b>
<i>a</i>	Я схильний проявляти нетерпимість по відношенню до людей, що заважає, на мою думку, прогресу в справах групи	
<i>b</i>	Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивним рішенням	
<i>c</i>	Моє прагнення забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зниження темпів	
<i>d</i>	Я занадто швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи	
<i>e</i>	Я важкий на підйом, якщо не маю ясних цілей	
<i>f</i>	Мені іноді буває дуже важко розібратися у складнощах, які зустрілися мені	

<i>g</i>	Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу що-небудь зробити сам	
<i>h</i>	Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся з серйозними запереченнями	
Сума балів у правій колонці повинна дорівнювати десяти		

**Етап 2. Обробка отриманих результатів.** Тепер слід перенести бали, присвоєні кожній клітинці кожного розділу, в відповідні стовпці від I до VII наведеної нижче «ключової» таблиці, причому перенос здійснюється таким чином, щоб значення рядків від *a* до *l* потрапили до відповідних рядків таблиці відповідно до зазначеного в ній «ключа». Наприклад, в клітинку (*IM*, I) «ключової» таблиці переноситься число балів, занесене в *g* - рядок I розділу, в клітинку (*RI*, III) - число балів, занесене в *f* - рядок III розділу, в клітинку (*CF*, VII) - число балів, занесене в *c* - рядок VII розділу і т.п. Після цього підраховується сума балів по рядках і отримані значення заносяться в правий стовпчик таблиці.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	Сума балів у рядку
<i>IM</i>	<i>g</i>	<i>a</i>	<i>h</i>	<i>d</i>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>e</i>	?
<i>CO</i>	<i>d</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>h</i>	<i>f</i>	<i>c</i>	<i>g</i>	?
<i>SH</i>	<i>f</i>	<i>e</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>d</i>	<i>g</i>	<i>a</i>	?
<i>PL</i>	<i>c</i>	<i>g</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>a</i>	<i>f</i>	?
<i>RI</i>	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>d</i>	?
<i>ME</i>	<i>h</i>	<i>d</i>	<i>g</i>	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>e</i>	<i>b</i>	?
<i>TW</i>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>e</i>	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>h</i>	?
<i>CF</i>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>d</i>	<i>c</i>	?

I, нарешті, отримані в правій колонці попередньої таблиці значення для шкал *IM*, *CO*, *SH*, *PL*, *RI*, *ME*, *TW* і *CF*, що знаходяться у шпальтах наведеної нижче таблиці, обводять кружком і з'єднують між собою.

В результаті виходить крива, яка відображає «рольовий профіль» випробуваного.

<i>Very High</i>	17-23	14-18	18-36	13-29	12-21	13-19	17-25	10-17
<i>High</i>	12-16	11-13	14-17	9-12	10-11	10-12	13-16	7-9
<i>Middle</i>	7-11	7-10	9-13	5-8	7-9	6-9	9-12	4-6
<i>Low</i>	0-6	0-6	0-8	0-4	0-6	0-5	0-8	0-3
	<i>IM</i>	<i>CO</i>	<i>SH</i>	<i>PL</i>	<i>RI</i>	<i>ME</i>	<i>TW</i>	<i>CF</i>

**Етап 3. Інтерпретація результатів.** Одне-два максимальних значення отриманої кривої визначають найбільш успішні командні ролі, які може грати випробуваний в команді, в той час як одне-два мінімальних значення визначають найменш успішні ролі. (З наведеної кривої слідує, що випробуваний найуспішніше схильний грати PL-роль, а найменш - IM і TW ролі.).

*Основні риси, а також сильні і слабкі сторони, характерні для кожної з командних ролей, наведені в Додатку Б.*

### **Завдання 5.2. на тему: Ефективні комунікації в команді.**

**Цілі:** здобувачі вищої освіти повинні виробити комунікативні вміння в команді та оволодіти навичками певного стилю поведінки.

*Завдання:* викладач поділяє групу на підгрупи по чотири особи. Кожен учасник групи вибирає один стиль поведінки із запропонованих нижче та бере участь у дискусії з указаної проблеми, дотримуючись певного стилю, тобто граючи роль за обраним стилем. Стили поведінки:

1. Миротворець, людина, яка з усім погоджується і намагається догодити, постійно вибачається і за будь-яку ціну намагається не викликати хвилювання. Він відчуває свою непотрібність, виглядає безпорадним.

2. Звинувачувач – антипод миротворця. Докоряє, провокує, вважає інших винними. Говорить голосно. Владно, м'язи обличчя і тіла напружені. А чи знаєте ви, що...

3. Людина-комп'ютер занадто розсудлива, спокійна, холодна і зібрана. Намагається уникати виражати почуття. Говорить монотонно, абстрактно, виглядає негнучкою, скутою.

4. Людина-відволікач. Людина, яка своїми судженнями відволікає від суті питання і спричиняє непорозуміння. Рухи тіла здаються незграбними, інтонації можуть не відповідати словам, тобто збиває всіх з теми.

Проблеми для обговорення можуть бути обрано довільні. Наприклад, кожній групі пропонується для обговорення одна із тем, пов'язана з проблемами молоді:

- Сучасна молодь талановита й креативна.
- Сучасна молодь занадто меркантильна.
- Сучасна молодь лінива і бездіяльна.
- Сучасна молодь духовно бідна.

Проблема, запропонована групі, не означає, що група має таку думку, але в дискусії кожен учасник має зіграти саме ту роль, яка йому дістанеться, аргументуючи якомога переконливіше, використовуючи факти і приклади.

Викладач тим часом спостерігає за роботою команд, переконується чи правильно всі зрозуміли завдання, відповідає на запитання, якщо учасники потребують його допомоги, дає додаткові інструкції. В кінці дискусії викладач висловлює свою думку щодо того, кому із учасників групи вдалося найбільш переконливо відтворити свою роль та запитує у команд, з якими складнощами їм довелося стикнутися при відтворенні своїх ролей. Викладач підсумовує результати виконання вправи.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Розкрийте сутність тимбілдіingu та визначте підходи до командоутворення.
2. Назвіть ролі членів команди, які виділив Р. М. Белбін.
3. У чому полягає основна роль мотивації в команді? Чим внутрішня мотивація відрізняється від зовнішньої?
4. Охарактеризуйте основні види і методи комунікації.
5. Назвіть основні форми спілкування керівника і підлеглого.
6. Чому мистецтво спілкування можна розглядати як сучасний феномен на шляху до лідерства?
7. Розкрийте сутність, характерні риси та види конфліктів.
8. Обґрунтуйте основні кроки, які необхідно зробити для розв'язання конфлікту.

## **II. ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

Індивідуальне завдання полягає у підготовці та публічному захисті індивідуальної аналітичної презентації щодо актуальних проблем лідерства та командної взаємодії в публічному управлінні. Здобувачу необхідно самостійно обрати тему із запропонованого переліку та підготувати мультимедійну презентацію у програмі MS PowerPoint (Canva та ін.) Робота має складатися з таких етапів: опрацювання щонайменше 5 актуальних джерел (наукові статті, монографії, навчальні посібники тощо); стисле викладення ключових положень теми; формулювання власної позиції щодо теми; оформлення слайдів з дотриманням балансу між текстовим та графічним наповненням. Ключові вимоги: обов'язкове посилання на використані джерела; неприпустимість плагіату; оцінюється здатність студента не просто переказати текст, а висловити критичне судження;

кількість слайдів 10-15; захист презентації (до 5-7 хвилин) та відповіді на запитання аудиторії.

**Тематика презентацій:**

1. Лідерство як система фреймів за Л. Боллменом та Д. Теренсом.
2. Феномен харизматичного лідерства.
3. Роль лідера у подоланні конфліктних ситуацій та криз.
4. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління.
5. Гендерні дослідження лідерства та їх вплив на сучасні управлінські теорії і процеси.
6. Роль керівника в розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм.
7. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності.
8. Стратегічне мислення керівника.
9. Авторитет як важливий чинник впливу керівника на підлеглих.
10. Влада та її характеристики.
11. Шість стилів лідерства Гоулмана.
12. Стиль управління, названий Блейком і Мутоном «Золота середина».
13. Особистість лідера в сучасному світі. Як стати лідером?
14. Комунікативний потенціал лідера.
15. Роль та місце керівника в органах публічної влади.
16. Технології формування команди.
17. Сутність колективу та його відмінність від команди.
18. Роль студентського самоврядування у формуванні лідерських якостей майбутніх управлінців.
19. Сумісність і спрацьованість команди.
20. Працездатність і стомлюваність. Емоційне вигорання.
21. Тімблдінг як важливий метод ефективного розвитку колективу.
22. Конфлікти та несприятливий клімат в команді.
23. Міжособистісні комунікації в груповій або командній роботі.
24. Мистецтво спілкування як сучасний феномен на шляху до лідерства.
25. Перезавантаження команди: як мотивувати працівників.

### III. КРИТЕРІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОЦІНЮВАННЯ

Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 6-го кваліфікаційного рівня НРК.

**6.2.** Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів складатиме не менше 60 балів. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

**Теоретична частина** оцінюється за результатами *поточного тестування* після вивчення кожної лекційної теми (всього 5 тем). Тестові завдання складаються з 8 закритих запитань, кожне з яких має одну правильну відповідь. За кожен правильну відповідь нараховується 1 бал. Максимальний результат за одну тему становить 8 балів. Загалом за поточне тестування отримується максимум **40 балів (5 тем \* 8 балів)**.

**Практична частина** оцінюється за результатами:

- *виконання практичних завдань*, які виконуються під час практичних занять; за несвоєчасне виконання практичних завдань оцінка знижується на 50%. Загальна кількість балів за роботу на практичних заняттях протягом семестру становить максимум **40 балів**;

- *виконання, публічної презентації та захисту* (відповіді на запитання, дискусія) індивідуального завдання, зміст якого описано у розділі 4; за результатами публічної презентації отримується максимум **20 балів**.

Загалом за практичну частину під час поточного оцінювання здобувач може отримати максимум **60 балів**.

Отримані бали за теоретичну та практичну частини додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати **100 балів**.

Розподіл максимальної кількості балів за складовими поточного контролю:

Теоретична частина	Практична частина	Разом
40	60	100

**6.3. Критерії оцінювання індивідуального завдання.** Максимальна кількість балів – 20, з яких:

– 5 балів – якість опрацювання джерельної бази. Використання щонайменше 5 актуальних фахових джерел (наукові статті, монографії, посібники); глибина аналізу теоретичного матеріалу; дотримання принципів академічної доброчесності (наявність коректних посилань на авторів).

– 4 бали – змістовність та логіка викладу. Стисле та структуроване викладення ключових положень обраної теми; логічна послідовність слайдів; відповідність контенту заявленій темі та обраній схемі структурування.

– 4 бали – обґрунтування власної позиції та аналіз дискусійних питань. Вміння виділити суперечливі аспекти теми; аргументованість власних висновків; здатність критично оцінити теоретичні концепції та запропонувати авторське бачення проблеми.

– 3 бали – візуальна подача та оформлення результатів. Дотримання балансу між текстовим та графічним наповненням; використання засобів візуалізації (схем, таблиць, діаграм); відсутність перевантаження слайдів надмірним текстом; лаконічність та наочність.

– 4 бали – захист презентації та участь у дискусії. Вільне володіння матеріалом під час доповіді; чіткість та аргументованість відповідей на запитання викладача та аудиторії; дотримання регламенту виступу (5–7 хвилин).

**Критерії підсумкового оцінювання:** у випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (диференційований залік)**. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконане індивідуальне завдання, він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

**Залік** проводиться у вигляді комплексної контрольної роботи, яка включає запитання з теоретичної та практичної частини курсу. Білет складається з **20 тестових завдань з теоретичної частини** із чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 2 бали (разом 40 балів) та 12 тестових завдань з практичної частини, кожне з завдань

оцінюється максимум у 5 балів (разом 60 балів), причому:

- 5 балів – відповідність еталону;
- 4 бали – відповідність еталону з незначними помилками;
- 3 бали – часткова відповідність еталону, питання розкрито не повною

мірою;

– 2 бали – наведено лише загальне розуміння питання, відповідь неповна та містить значні помилки;

– 1 бал – невідповідність еталону, але відповідність темі запитання;

– 0 балів – відповідь не наведена або не відноситься до теми запитання.

Отримані бали за відкриті та закриті тести додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за підсумковою роботою здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

## IV. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Основна література:

1. Лідерство на публічній службі: навчальний наочний посібник / Гончарук Н. Т., Комарова К.В. – Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. - 208 слайдів. URL: <http://surl.li/usuyv>
2. Гончарук Н.Т., Сорокіна Н.Г. Публічна служба: навчальний наочний посібник; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Електрон. дані. – Дніпро : НТУ «ДП», ГРАНІ, 2023. <https://surl.li/sreouq>
3. Комарова К. В. Лідерство : навч. посіб. / К. В. Комарова, С. П. Коляда. – Дніпро : УМСФ, 2017. – 430 с.
4. Лідерство : навч.-метод. посіб. для студ. економ. спец. закл. вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Г. М. Чирва. – Умань, 2022. – 200 с.
5. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
6. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
7. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.
8. Сопівник Р.В., Рахманіна А.С., Савченко О.В. Лідерологія: підручник. К.: «Компринт», 2023. 620 с.

### Нормативні документи

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
4. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
8. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
9. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
10. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

### Додаткові

1. Гончарук Н.Т., Сурай І.Г. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ // Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородін. [та ін.] ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с. (авт. С. 166-179).
2. Гоулман Даніел, Бояціс Річард, Маккі Енні. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ.. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.
3. Дорофєєв, О. В., Христенко, К. І. Результативне лідерство в публічній сфері: систематизація та огляд основних складників. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. (2). 86–94. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.10>
4. Ендрю Робертс. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії // Вид-во КМ-БУКС, 2021 р. – 216 с.
5. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні, *Університетські наукові записки*, 2022. (3 (87)). 106–115. doi:[10.37491/UNZ.87.8](https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8).
6. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія / Леся Василівна Прудіус. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 280с.
7. Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. /К.О. Ващенко, С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська, Н.Г. Сорокіна [та ін. ] ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.

8. Таратухина, Ю. В., Авдєєва З. К. Ділові та міжкультурні комунікації: підручник і практикум для академічного бакалаврату. М.: Юрайт, 2019. 324 с.
9. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : Грані, 2020. – 216 с.
10. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
11. Фовлер Сьюзен. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей / пер. з англ.. Юлія Кузьименко. Київ: Наш формат, 2018. 168 с.
12. Goncharuk Nataliia, Prudius Lesia, Prokopenko Leonid, Vasylevska Tetiana, Borysenko Olha, Pyrohova Yuliia Human resource management in the field of public service in Ukraine in the context of its reform and modernization in accordance with European standards. | AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. - 2021. - Vol. 11, Issue 1, Special Issue XVI. - P. 56-62.

### **Інформаційні ресурси**

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua/>
2. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua/>
3. Головний правовий портал України. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
4. Кабінет Міністрів України: офіційний веб-портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
5. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний веб-портал. URL: <http://www.nads.gov.ua>.
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
7. Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/>
8. Центр політико-правових реформ.  
URL: <http://www.pravo.org.ua/>
9. Public service Europe. URL: <http://www.publicserviceeurope.com/>
10. European CAF Resource Centre, EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

### Характеристики різних стилів лідерства за тестом Стюарта Л. Гарта і Роберта Е. Квінна

#### ЛІДЕР – МАЙСТЕР

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
<p>Для вас функція керівника схожа на звання «кращий працівник Франції». Для вас надзвичайно велику вагу має ваш технічний досвід, який одночасно є запорукою вашої легітимності і вашої здатності допомагати співробітникам вирішувати їхні проблеми. Ви позиціонуєте себе як «наставник-експерт», і ніколи не відмовитеся пояснити і показати, як найкраще слід робити. Ви деякою мірою гадаєте, що «гарно зроблені жести», добрі практики лежать в основі успішної діяльності організацій. Вам подобається працювати з вашими підлеглими індивідуально, ведучи їх до досконалості, і ви розумієте, що на це потрібен час. Для вас дуже важливим є особистий приклад керівника.</p>	<p>– винятковий наставник; – здатність вирішувати найскладніші технічні проблеми; – цінує досягнення своїх співробітників і відзначає їх за це; – розвиває дуже міцні довірливі стосунки з кожним із своїх працівників.</p>	<p>– іноді сприймається надто батьківським; – більш або менш навмисне сприяє затримці інформації, яка знадобилася б для набуття досвіду; – може дати поштовх системі «зіркового працівника» (з ризиком сильної демобілізації інших) у своєму колективі; – не має стратегічного бачення (в тому числі через відсутність зацікавленості); – буває таким завзятим у роботі, що його співробітники починають іноді відчувати менше особистої відповідальності</p>	<p>Формулювати стратегічну орієнтацію на 3 роки, приймаючи до уваги, що вона може зазнавати значного впливу різних елементів, якими буде позначений цей період і, отже, переосмислюватися. Більше делегувати, відмовившись, зокрема, від поетапного контролю роботи своїх колег. Віддати перевагу колективному менеджменту перед індивідуальним.</p>

## МОТИВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
<p>Ви сприймаєте роль керівника як функцію проводиря, «вождя». Ви випромінюєте завзяття й динамізм. Ви переконані, що результативність діяльності структури залежить від відданості всіх її членів спільній справі. Інакше кажучи, всі повинні тягти воза в одному напрямку. Ви любите давати своїм співробітникам надто складні й нестандартні завдання й спостерігати, як вони зі шкіри лізуть, намагаючись їх виконати. І ви вмiєте відзначати їх за це. Для вас дуже велику вагу має розвиток компетентностей членів вашого колективу, навіть у сферах, не тісно пов'язаних з їх професійною діяльністю. Ви твердо переконані, що гарний працівник мусить реалізувати себе передусім у своїй професійній діяльності, – отже, всі його ініціативи в цьому плані зустрічають ваше гаряче схвалення. Ви вважаєте, що задоволення від роботи є рушійною силою організації.</p>	<p>– дуже відкритий до нововведень; – дуже підтримує розвиток компетентностей й; – дає дуже багато автономії; – здатний на виняткову самовіддачу; – цінує досягнення своїх співробітників і винагороджує їх за ці досягнення</p>	<p>– такому керівникові важко зрозуміти працівників, які не повністю віддані своїй професійній місії; – може справляти враження байдужого до конкретних і повсякденних проблем; – не завжди вникає в технічні питання діяльності свого колективу; – часто сприймається як надто вимогливий</p>	<p>Знайти час на розмову зі своїми співробітниками про їх сподівання і про те, як їм працюється взагалі. Приділяти більше часу супроводу членів свого колективу у вирішенні конкретних повсякденних проблем, і прийняти факт, що люди можуть бути дуже успішними.</p>

## ЛІДЕР – АНАЛІТИК

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
<p>Ви сприймаєте роль керівника як функцію «Генерального комісара з планування». Ви любите систематично слідкувати за роботою організації, щоб тримати зв'язок, і ви вважаєте, що від цього залежить вагома частка вашої легітимності. Ви вживаєте заходів для полегшення і більшої гнучкості діяльності своїх колег, і час від часу переглядаєте ці заходи, знаходячись у постійному пошуку найбільш оптимальних способів виконання роботи (правила внутрішнього розпорядку). Разом з цим ви запроваджуєте системи супроводу, аналізу й оцінки діяльності. Сильний своїм досвідом та своїм умінням вислухати, ви охоче позиціонуєте себе як невичерпне джерело для ваших співробітників.</p>	<p>– вміння слухати, зосереджуватися вести переговори;</p> <p>– вміння приймати рішення і дохідливо їх пояснювати;</p> <p>– здатність аналізувати проблеми і визначати дії для їх виправлення;</p> <p>– здатність застосовувати в роботі найбільш оптимальні підходи, оцінювати їх, ставити їх під сумнів;</p> <p>– роль радника для своїх співробітників</p>	<p>– іноді не вистачає бачення на далеку перспективу;</p> <p>– запроваджуючи найбільш оптимальні прийоми праці, справляє враження, що вічно все розпочинає заново;</p> <p>– іноді нехтує інноваційними прагненнями (або прагненнями до змін) людей стосовно способів праці;</p> <p>– у боротьбі за результативність іноді забігає на розраховує на системи, а не на компетентність і;</p> <p>– може справляти враження черствої людини.</p>	<p>Дати можливість колективу самому застосовувати такі способи роботи, які він вважає найкращими.</p> <p>Виділити час на аналіз потреб розвитку компетентностей своїх співробітників.</p> <p>Формулювати стратегічну орієнтацію на 3 роки, приймаючи до уваги, що вона може зазнавати значного впливу різних елементів, якими буде позначений цей період і, отже, переосмислюватися.</p>

## ЛІДЕР – МРІЙНИК

Характеристика	Позитивні риси	Недоліки	Шляхи поліпшення
<p>Ви сприймаєте функцію керівника як функцію «стратега». У глобальному плані ви переконані, що колективна ідентичність являє собою цемент, який дасть можливість якнайповніше реалізувати вам свою місію. Ви прагнете в усьому випереджати ваших партнерів і співробітників. Ваші думки постійно звернені до майбутнього, ви приділяєте зовсім мало уваги технічним і поточним питанням. Щоб відчутти тенденції, еволюції, для вас добрими є всі джерела інформації, навіть найбільш неформальні. Ви вмієте знаходити час для роздумів, і не вважаєте, що це його марна трата часу. Ваші роздуми допомагають вам накреслити орієнтацію колективної діяльності на майбутнє.</p>	<p>– здатність визначати чітку колективну орієнтацію;          – здатність забезпечувати злагожденість, цілісність у роботі;          – здатність розпізнавати «знаки» змін і приймати рішення про «розрив»;          – здатність передбачати;          – здатність слухати, перевіряти.</p>	<p>– вас мало турбують щоденні робочі клопоти ваших співробітників;          – ви надто чутливий до змін, зокрема зовнішніх;          – приймає за несуттєві дрібниці ті елементи, які в очах ваших співробітників мають дуже важливе значення;          – іноді нехтуєте швидким успіхом, вважаєте, що згодом можна добитися набагато кращого результату;          – можете створити значну дистанцію між собою і рештою колективу, породжуючи рефлексі уникання начальника, страху.</p>	<p>Поверніться до кількох карток посадових обов'язків свого колективу, щоб подумати над повсякденною діяльністю та передбачити можливі труднощі. Відмовтеся від деяких зовнішніх зустрічей, щоб приділити більше часу діяльності вашої структури. Систематично підбивайте підсумки поточної результативності діяльності вашого колективу. Утримуйтеся від реалізації поспішно прийнятих рішень.</p>

## Характеристика командних ролей за тестом М. Белбіна

Роль	Командна роль	Основна риса	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3	4	5
<b>IM</b>	Виконавець, Втілювач рішень ( <i>Implementer</i> )	Обов'язковий, відданий, передбачуваний, надійний, вірний і компетентний співробітник. Енергійно береться за роботу і робить все, що повинно бути виконано. Має чуття на те, яка робота є доречною і здійсненою. Вирішує проблеми, що мають систематичний характер	Дисциплінованість, практичний здоровий глузд, працьовитість, самодисципліна, висока кваліфікація.	Консервативність, деяка загальмованість, повільне реагування на нові можливості, відсутність спонтанності, безпосередності
<b>CO</b>	Координатор ( <i>Coordinator</i> )	Спокійний, впевнений в собі і контролюючий себе співробітник. Координує діяльність команди. Може змусити інших працювати для досягнення загальних цілей. Швидко розпізнає здібності і окремі таланти людей і вміє використовувати їх. При спільній роботі сприяє виробленню рішення і забезпечує довіру в команді.	Цілеспрямованість, здатність зрозуміти і використовувати будь-які здорові пропозиції, витриманість, зрілість, заслуговує заслужену повагу оточуючих.	Не вище, ніж середній рівень інтелекту і творчих здібностей, відсутність гострого розуму

<b>SH</b>	Структуризатор, стимулятор рішень ( <i>Shaper</i> )	Напружений, неспокійний, змагальний, динамічний. Коректує плани дій, чинить тиск на інших, шукає шляхи подолання перешкод, закликає інших до дії. Не боїться прийняття непопулярних рішень, звертає увагу групи на постановку цілей і вироблення пріоритетів	Енергійність, прагнення і готовність кинути виклик застою, неефективності і самообману. Високо мотивований, який розмірковує і динамічно розпочинає нову справу	Прямолінійність. схильність до грубості, дратівливості, гніву, агресії. Відсутнє внутрішнє розуміння людей. Легко йде на провокації
<b>PL</b>	Генератор ідей ( <i>Plant</i> )	Нестандартно мислячий індивідуаліст. Постійно висуває нові ідеї і стратегії, вишукує всілякі варіанти вирішення проблем, залишає після себе протоптаний шлях	Обдарованість, уява, інтелект, знання, творча натура	Розсіяний. Не звертає належної уваги на практичні деталі і формальності. Любить сперечатися. Витає в хмарах.
<b>RI</b>	Розвідник ресурсів, дослідник можливостей ( <i>Resource Im'esligator</i> )	Екстравертний, веселий, комунікабельний ентузіаст. Випробує нові можливості і розвиває контакти, має навички у відборі прийнятних варіантів і того, що може бути виконано. Вміє добре вести переговори і зондувати оточуючих з приводу інформації та підтримки. Легко підхоплює ідеї інших і розвиває їх.	Здатність контактувати з людьми і дізнаватися нове. Ентузіазм і допитливість, комунікабельність. вміння вести переговори.	Схильність втрачати інтерес відразу після того, як проходить перший сплеск інтересу. Не є стійким джерелом ідей.

<b>ME</b>	Спостерігач-оцінювач, аналітик ( <i>Monitor-Evaluator</i> )	Розсудливий, спокійний, обережний. Аналізує проблеми, обмірковує і оцінює ідеї і пропозиції, стежить за ними, поки вони не почнуть діяти. Зважає всі «за» і «проти»	Розсудливість, вдумливість, чесність, серйозність, помірність. Приймає до уваги всі фактори, рідко помиляється	Сухість, надокучливість, зайва критичність. Не вміє надихати і мотивувати оточуючих. Повільно виробляє рішення
<b>TW</b>	Командний працівник ( <i>Team-Worker</i> )	Схильний до спілкування. Підтримує дух команди і цим сприяє тому, щоб всі члени команди вносили ефективний вклад в загальну роботу. Не любить тертя, всіляко намагається їх уникнути. Позитивно сприймається оточуючими.	М'якість, товариськість, відкритість, чуйність. Дбайливість. Здатність пристосовуватися до людей і ситуацій	Нерішучість в кризових ситуаціях. Не погоджується робити речі, які можуть завдати шкоди іншим. Швидше вболіває за підтримку духу команди, ніж за досягнення спільної мети
<b>CF</b>	Завершувач робіт ( <i>Completer Finisher</i> )	Організований, сумлінний, обачний. Піклується про деталі, ніколи не відступає від графіка, працює з величезною точністю. Ніколи не починає того, чого не може завершити	Пунктуальність, ревність, старанність. Здатність контролювати виконання завдання і доводити справу до кінця, прагнення до досконалості.	Нетерпимість, недовірливість, занудливість, тривожність. Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям, небажання обмежитися задовільним замість кращого. Неохоче делегує свою справу іншим

**Приклади оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ**

**8302:2015**

<b>Характеристика джерела</b>	<b>Приклад оформлення</b>
<b>Книги</b>	
Один, два або три автори	1. Гурманова Л. І. Релігієзнавство : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : ЦУЛ, 2017. 193 с. 2. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2016. 312 с.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Бутенко М. П., Качур В. П., Петренко С. В. Психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Дутко. Київ : ЦУЛ, 2017. 332 с. 2. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с
Багатотомні видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Кучеренко Н. П. Казначейська справа : в 6 т. Київ : Право, 2016. Т. 3 : Контроль у системі Державного казначейства. 432 с.
<b>Інші видання</b>	
Автореферати дисертацій	Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.
Дисертації	Маланчій М. О. Методологічні засади кадрового менеджменту в системі Державної прикордонної служби України : дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро. 2021. 441 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР: Дата оновлення : 1 січ. 2020 р. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text</a> (дата звернення: 22.05.2022). 2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. <i>Голос України</i> . 2015. 10 черв. (№ 101). С. 4. 3. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 2001. № 25–26. Ст. 131.
<b>Частина видання</b>	
Матеріали конференцій (тези, доповіді)	1. Борисенко Ю. Реформи місцевого самоврядування в Україні: досягнення та виклики. <i>Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад</i> : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. Дніпро, 2022. С.63-66.
Стаття з періодичного видання (журнал, газета)	1. Кулак Н. В. Актуальні питання правового статусу добровольчих формувань в Україні. <i>Часопис Київського університету права</i> . 2016. № 4. С. 84–88. 2. Сіцінський Н., Віхтюк А. Концептуальні підходи щодо створення національного координаційного центру суб'єктів інтегрованого управління кордонами. <i>Аспекти публічного управління</i> , 2021. 9(5), С. 55-61.
<b>Електронні ресурси</b>	
Приклади	1. Коваль Г. В. Професійна соціалізація державних службовців в умовах реформування державної служби в Україні. <i>Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування</i> . 2015. № 2. С. 1–11. URL : <a href="http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/5.pdf">http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/5.pdf</a> . (дата звернення: 15.06.2022). 2. Міністерство освіти і науки України : вебсайт. URL: <a href="https://mon.gov.ua/ua">https://mon.gov.ua/ua</a> (дата звернення: 06.04.2022). 3. Белоусов П. Кібербезпека, соцмережі, відносини з ЄС: що готує 2020-й. <i>Інтер'ююз-Україна</i> . URL: <a href="https://internews.ua/opportunity/2020-forecast">https://internews.ua/opportunity/2020-forecast</a> (дата звернення: 12.04.2022) 4. Нові українські журнали в Scopus 2019. <i>Пан Бібліотекар : блог про бібліотечну справу та інформаційні технології</i> . URL: <a href="https://www.бібліотекар.укр/2020/01/scopus-2019.html">https://www.бібліотекар.укр/2020/01/scopus-2019.html</a> (дата звернення: 06.04.2022).

Навчальне видання

**Сорокіна** Наталія Григорівна

**Гончарук** Наталія Трохимівна

## **ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА**

**Методичні рекомендації до практичних занять**  
для здобувачів ступеня бакалавра  
зі спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування»

Видано в авторській редакції.

Електронний ресурс.  
Підписано до видання 18.02.2025. Авт. арк. 3,4.

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».  
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19.