

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Обліково-фінансовий факультет

Кафедра українознавства та суспільних наук

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ЛІДЕРСТВО:

методичні рекомендації для практичних занять
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» та
ОПП «Публічне управління і адміністрування»
спеціальності D4 «Публічне управління і адміністрування»
денної та заочної форм здобуття вищої освіти

Миколаїв

2025

УДК 65.012.4:316.46.058

П84

Друкується за рішенням науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету від 21 квітня 2025 р., протокол №8

Укладач:

Наталія Шарата – докторка педагогічних наук, професорка кафедри українознавства і суспільних наук, Миколаївський національний аграрний університет

Рецензенти:

Олена Коваленко – канд. філол. наук, професорка кафедри суспільно-гуманітарних наук, Одеський державний аграрний університет;

Катерина Тішечкіна – канд. філол. наук, завідувачка кафедри іноземних мов, Миколаївський національний аграрний університет.

© Миколаївський національний аграрний університет, 2025

ЗМІСТ

Опис навчальної дисципліни.....	4
Теми практичних занять.....	6
Тема 1. Основи лідерства. Лідерство як теорія управління	6
Тема 2. Рольові функції і типологічні характеристики лідерства.....	6
Тема 3. Форми і методи оцінки лідерів. Методи вивчення стилів лідерства.....	7
Тема 4. Лідерські компетенції. Поняття про соціальну відповідальність лідера.....	7
Тема 5. Лідер ефективної комунікації.....	8
Тема 6. Імідж як складник діяльності управлінської команди.....	8
Тема 7. Технологія управління конфліктами.....	9
Тема 8. Стратегія і тактика публічного виступу лідера	9
Завдання для практичного заняття №1 «Основи лідерства. Лідерство як теорія управління»	10
Завдання для практичного заняття №2 «Рольові функції і типологічні характеристики лідерства».....	11
Завдання для практичного заняття №3 «Форми і методи оцінки лідерів. Методи вивчення стилів лідерства».....	12
Завдання для практичного заняття №4 «Лідерські компетенції. Поняття про соціальну відповідальність лідера».....	13
Завдання для практичного заняття №5 «Лідер ефективної комунікації».....	14
Завдання для практичного заняття №6 «Імідж як складник діяльності управлінської команди».....	15
Завдання для практичного заняття №7 «Технологія управління конфліктами».....	17
Завдання для практичного заняття №8 «Стратегія і тактика публічного виступу лідера».....	20
Рекомендована література.....	23

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Професійна підготовка майбутніх спеціалістів, здатних успішно працювати у відповідних галузях сучасного агропромислового комплексу, передбачає володіння не тільки високим рівнем професійних знань, а й відповідним рівнем гуманітарної освіти. Формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства, розвиток і вдосконалення лідерських якостей молодшої людини є вимогою сьогодення. Тому курс «Професійний розвиток та лідерство» посідає важливе місце у підготовці здобувачів вищої освіти, оскільки загальновизнано, що успіх чи неуспіх майбутнього фахівця значною мірою залежатиме від того, наскільки логічно і точно він формулюватиме думки та поводитиметься у колективі.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є закономірності, принципи, технології лідерства в освітній діяльності та сучасні підходи до формування лідерів в управлінні відповідно до стандартів.

Об'єкт: набуття компетентності реалізовувати виконання професійних функцій в межах нової української парадигми – лідерства, застосування технології інноваційної діяльності лідера.

Метою курсу формування професійної компетентності майбутнього керівника щодо виконання професійних функцій.

Завдання курсу – ознайомити здобувачів вищої освіти з розумінням сутності лідерства, навчити застосовувати механізми управління, навчити організовувати та проводити контроль; розвивати управлінські, соціально-психологічні, лідерські якості та компетенції, здатні підвищувати ефективність професійної діяльності; формувати активну позицію у вирішенні проблем як особистого життя, так і професійної та суспільної сфер діяльності; виробити мотивацію та прагнення до лідерства; сприяти формуванню оптимістичного сприйняття навколишнього середовища, стійкості у стресових і кризових ситуаціях; створити й закріпити позитивний досвід лідерської поведінки та взаємодії з послідовниками; розвивати у

здобувачів вищої освіти інтелект, творчі якості, здатність до науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

Практичні заняття передбачають усні виступи здобувачів вищої освіти із зазначених питань, виконання практичних завдань .

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК5. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК7. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Фахові компетентності (ФК)

ФК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 2. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення.

ПРН 8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності правових та етичних норм.

ПРН 10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.

ПРН 13. Застосовувати методи вивчення впливу соціально-економічних перетворень на досягнення поставлених цілей, опанування навичок аналізу, соціальних проблем функціонування і розвитку економіки.

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ТЕМА 1. ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА. ЛІДЕРСТВО ЯК ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ

Лідерство розглядається як складне соціально-психологічне явище, що охоплює процес впливу однієї особи або групи осіб на інших з метою досягнення спільних цілей. Його сутність полягає у здатності формувати стратегічне бачення, мотивувати послідовників та забезпечувати реалізацію колективних цінностей. Відмінність лідерства від традиційного керівництва полягає в акценті не лише на формальному управлінні, а насамперед на натхненні, ініціативності та особистісному впливі.

Окремий аспект становить розвиток лідерських компетенцій, який здійснюється через систематичне навчання, наставництво, залучення до управлінської практики та отримання конструктивного зворотного зв'язку.

Важливим чинником ефективності сучасних організацій є формування інтегрованої системи лідерства, що охоплює розвиток корпоративної культури, удосконалення організаційної структури та створення мотиваційних механізмів для виявлення, підтримки й професійного зростання лідерів на всіх рівнях управління.

ТЕМА 2. РОЛЬОВІ ФУНКЦІЇ І ТИПОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА

Феномен лідерства базується на авторитеті керівника, який визначає його вплив на колектив та ефективність управлінської діяльності. Розрізняють три види авторитету: формальний авторитет – закріплений офіційно та передбачає дотримання організаційної субординації; особистий авторитет – формується на основі довіри, компетентності, справедливості, толерантності, уміння переконувати та надихати; авторитет лідера є ознакою справжнього лідера.

У межах дослідження лідерства виділяються основні його компоненти: уміння впливати на поведінку інших, формувати спільні ціннісні орієнтири, підтримувати високий рівень мотивації та забезпечувати ефективну комунікацію в колективі.

ТЕМА 3. ФОРМИ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЛІДЕРІВ. МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА

Стиль лідерства є одним із ключових чинників впливу на розвиток і інноваційність підприємства. Саме лідер визначає напрями змін, приймає рішення щодо впровадження нових ідей, мотивує команду та формує умови для творчості й ініціативи.

На формування лідерства впливають кілька факторів: особистість і досвід лідера, особливості команди, характер їхніх взаємин, умови діяльності та результати спільної роботи.

Поведінку лідера можна розглядати з позицій динаміки (його дії та реакції) і статички (сталі риси характеру). Крім того, стиль керівництва залежить від ситуації — ефективний лідер обирає спосіб впливу, що відповідає конкретним обставинам.

Загалом, стиль лідерства є індивідуальним і визначається особистими якостями керівника, його підходом до взаємодії з людьми та прийняття управлінських рішень

ТЕМА 4. ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ. ПОНЯТТЯ ПРО СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРА

Лідерські компетенції – це комплекс знань, навичок й особистісних характеристик, що забезпечують ефективність керівника у взаємодії з людьми й досягненні цілей організації та є основою сучасного управління персоналом і розвитку лідерського потенціалу.

Згідно з підходом Society for Human Resource Management (SHRM), лідерські компетенції поділяються на три категорії: керівництво організацією

(управління змінами, конфліктами, прийняття рішень); керівництво іншими (емоційний інтелект, коучинг, інклюзивність); керівництво собою (самоменеджмент, сміливість, здатність до навчання).

ТЕМА 5. ЛІДЕР ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікативні навички – це ключовий елемент ефективної взаємодії в колективі. Вони сприяють зменшенню конфліктів, формуванню атмосфери довіри та підвищенню продуктивності праці. У бізнесі вміння слухати, чітко висловлювати думки та підтримувати відкритий діалог є основою партнерських відносин і проявом лідерських якостей. До головних принципів ефективної комунікації належать активне слухання – уважне сприйняття співрозмовника, та чіткість висловлювань – логічна й зрозуміла подача інформації, що забезпечує взаєморозуміння і командну злагоду.

ТЕМА 6. ІМІДЖ ЯК СКЛАДНИК ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

Імідж трактується як цілеспрямовано сформований публічний образ, що відображає поєднання внутрішніх і зовнішніх характеристик особистості або організації. Основні типи іміджу: особистий, корпоративний, політичний. Іміджмейкер – це фахівець, який створює, розвиває та підтримує публічний образ особистості чи організації. Теоретично він є автором і розробником концепції іміджу, а на практиці – ще й виконавцем цього задуму. Іміджмейкер не лише формує модель майбутнього образу, але й допомагає клієнту реалізувати її через зовнішній вигляд, поведінку, комунікацію та участь у публічних подіях. Крім того, він забезпечує поширення створеного іміджу через медіа та інші канали комунікації. До основних завдань іміджмейкера належать: розробка базової концепції або моделі іміджу; робота з особистістю для досягнення відповідності створеному образу; внесення змін і вдосконалення іміджу відповідно до ситуації чи розвитку подій.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Будь-який конфлікт має завершальну стадію, і спосіб його розв'язання залежить від обраної стратегії поведінки сторін, рівня напруги та особистих рис учасників. У конфліктології виділяють кілька основних стилів виходу з конфлікту: Стиль конкуренції – активне відстоювання власних інтересів, часто за рахунок іншої сторони. Доцільний у принципових або критичних ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення; стиль пристосування – добровільна чи вимушена поступка опоненту; стиль ухилення – уникнення протистояння без реального вирішення проблеми; стиль співпраці – пошук взаємовигідного рішення, заснований на партнерстві й довірі; стиль компромісу – досягнення згоди шляхом взаємних поступок, коли обидві сторони частково задовольняють свої інтереси.

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ ЛІДЕРА

Ефективний публічний виступ складається з чотирьох основних частин: вступу, основної частини, команди та висновку.

Вступ (5–15%) – встановлення контакту з аудиторією, створення довіри та зацікавленості. Тут важливо не перевантажувати слухачів фактами, а використати приклади, цитати чи історії, щоб підготувати їх до сприйняття основного змісту.

Основна частина (80–90%) – розкриття теми, подання доказів, аргументів і фактів. Мета — переконати аудиторію в актуальності проблеми та вашій компетентності, зберігаючи логіку та зрозумілість.

Команда (1–3 речення) – короткий і чіткий заклик до дії: що саме мають зробити слухачі після виступу. Це допомагає спрямувати увагу аудиторії на практичний результат.

Висновок (приблизно 5%) – завершальна частина, у якій важливо залишити позитивне враження, подякувати слухачам і підкреслити головну ідею виступу. Баланс між усіма частинами виступу забезпечує його

цілісність, логічність і впливовість.

Завдання для практичного заняття №1

«Основи лідерства. Лідерство як теорія управління»

1. Аналіз тверджень про лідера

Прочитайте наведені визначення поняття «лідер» і визначте:

- яке з них, на вашу думку, найточніше передає зміст цього поняття;
- з яким твердженням ви не погоджуєтеся.

Поясніть свій вибір та аргументуйте думку. Потім сформулюйте власне визначення, що таке лідер.

2. Роздуми над висловом Конфуція

Прокоментуйте слова Конфуція:

«Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, а широка дорога у взаємовідносинах з іншими людьми».

Поясніть:

- як, на вашу думку, пов'язані поняття «лідер» і «група»;
- чи можливе існування лідера без послідовників.

Обґрунтуйте власну точку зору.

3. Самооцінка компонентів лідерства

Використайте формулу:

$$ПЛ = (ОЯ + ЗН) \times (ПУ + ПК)$$

де:

ОЯ – Ваші особисті якості,

ЗН — набуті знання та навички,

ПУ — психологічна установка,

ПК — поведінкова компетентність.

Опишіть, яким рівнем кожної складової Ви володієте на даний момент.

4. Самопрезентація

Підготуйте короткий усний виступ про себе за схемою:

- мої успіхи у роботі,
- досягнення,

- бачення власного майбутнього.

(Не потрібно повторювати біографію або резюме – зосередьтеся на особистісному розвитку й професійних перспективах.)

5. Дефініція лідерства

Оберіть твердження, яке найкраще відображає суть лідерства, і поясніть чому:

- бути завжди першим;
- проявляти агресію та домінування;
- автентично виражати себе, працюючи з іншими над досягненням важливої, позитивної мети.

6. Підготуйте презентацію, ілюструючи різні складові лідерства та їхню Важливість.

Завдання для практичного заняття №2

«Рольові функції і типологічні характеристики лідерства»

1. Лідерство: мистецтво чи наука?

Подумайте, як Ви сприймаєте лідерство – як наукову систему чи як мистецтво управління людьми? Сучасний світ потребує нового підходу до лідерства. Розподіліть наведені поняття на дві групи – ті, що належать до старої парадигми лідерства (традиційної), і ті, що відносяться до нової парадигми (сучасного бачення): контроль, егоцентризм, делегування повноважень, одноманітність, різноманітність, високі цілі, зміни, стабільність, конкуренція, скромність, співробітництво, героїзм.

2. Делегування як ознака сучасного лідера

Сучасне лідерство передбачає не лише керівництво, а й уміння передавати частину відповідальності іншим. Поясніть, чому це важливо для ефективності лідера сьогодні. Наведіть приклад ситуації, коли довіра та делегування повноважень допомогли комусь вирости професійно або досягти кращого результату.

3. Лідерство – мистецтво чи наука?

Знову поверніться до цього питання і поясніть свою позицію – чому Ви вважаєте лідерство мистецтвом, наукою або поєднанням обох підходів.

4. Особистий приклад лідера

Згадайте людину, яка для Вас є взірцем лідера. Опишіть, які її риси або поведінка Вас надихають і чому саме ця людина є прикладом для наслідування.

5. Прогнозування власного майбутнього

Кадрові служби часто запитують: «Ким Ви бачите себе через рік?». Це тест на здатність планувати та мислити стратегічно.

Якщо можете спланувати дії на 3 місяці вперед – Ви гарний виконавець.

Якщо плануєте на рік – маєте задатки керівника.

Якщо бачите цілі на 5 років – потенційний лідер високого рівня. Опишіть своє бачення майбутнього на ці три часові періоди: через 3 місяці, через рік, через 5 років.

Завдання для практичного заняття №3

«Форми і методи оцінки лідерів. Методи вивчення стилів лідерства»

1. Дослідники стилів лідерства

Назвіть науковця або психолога, який вивчав і класифікував різні стилі лідерства (наприклад, Курт Левін, Лайкерт тощо).

2. Характеристика стилів лідерства

Опишіть основні стилі лідерства за схемою:

Стиль	Характерні особливості	Переваги / Недоліки
...	...	...

(Можна використати авторитарний, демократичний, ліберальний тощо.)

3. Ознаки ефективного стилю

Вкажіть, про який стиль йдеться, якщо для нього характерні:

- висока відповідальність;
- самоконтроль;
- здатність приймати рішення;
- організаторські навички.

4. Мій особистий стиль лідерства

Подумайте, що визначає Ваш стиль управління чи взаємодії з іншими. Сформулюйте власні принципи лідерства або коротко запишіть свої думки про те, яким Ви бачите свій стиль у майбутньому.

5. Підготуйте рольову гру, демонструючи різні стилі лідерства та їх вплив на команду.

6. Проаналізуйте лідерський стиль відомого сучасного лідера, визначте його сильні та слабкі сторони.

Завдання для практичного заняття №4

«Лідерські компетенції. Поняття про соціальну відповідальність лідера»

1. Які якості лідера у вас уже є, а які хотіли б розвинути?

Подумайте, які індивідуально-психологічні риси (наприклад: відповідальність, рішучість, емпатія, резилентність тощо) Ви маєте. Потім запишіть ті якості, які ви б хотіли виховати в собі з часом. Розділіть список на «наявні» і «заплановані для розвитку».

2. Самоусвідомлення – оцініть свій рівень

Самоусвідомлення включає такі критерії:

- впевненість у собі,
- реалістична самооцінка,
- самоіронічне почуття гумору.

Оцініть кожний пункт (наприклад: високий/середній/потребує розвитку), поясніть, чому ви так оцінили себе, і вкажіть, чому ще потрібно навчитися.

3. Самодисципліна – коротка характеристика

Сформулюйте стисло, наскільки Ви вмієте контролювати імпульси й настрої, утримуватися від поспішних рішень і думати перед дією. Відповідайте: чи задовольнив Вас цей самоаналіз і чому. Додатково – які особистісні якості Ви б розвивали в собі, щоб стати кращим лідером.

4. Чому емпатія важлива для лідера – принаймні три аргументи

Наведіть мінімум три переконливі причини, чому сьогодні емпатія (співпереживання) має бути частиною лідерства та аргументуйте.

5. Оберіть важливу проблему – поділіть її на частини й дійте.

Визначте одну актуальну проблему (реальну чи віртуальну). Поділіть її на кілька складових (компонентів) і запишіть їх. Позначте, що потребує негайної уваги, і опишіть перші кроки – що Ви зробите зараз, потім поетапно для кожного компонента.

6. Робота, що викликає негатив – аналіз і подолання

Вкажіть, яка саме робота (за завданням чи вид діяльності) Вам найменше подобається – опишіть причини негативної реакції (попередній поганий досвід, брак навичок, страх початку тощо). Спробуйте виконати цю роботу з позитивним настроєм і опишіть, які враження після спроби – чи змінилося ставлення.

7 Список Ваших досягнень.

Запишіть усі свої досягнення та успіхи, незалежно від їхньої значущості: освіта, спорт, навички спілкування, гумор, волонтерство тощо. Це має бути перелік, що підкреслює Ваші сильні сторони.

8. Приклад терпимості і чому лідеру потрібні терпимість/терпеливість/терплячість.

Наведіть особистий приклад, коли Ви були терплячими або проявляли терпимість. Поясніть, чому на вашу думку лідер повинен (або не повинен) мати такі риси:

- терпимість – до людських рис і недоліків;
- терпеливість – щодо бажань і очікувань;
- терплячість – витримка перед болем або труднощами.

Аргументуйте свою позицію.

Завдання для практичного заняття №5

«Лідер ефективної комунікації»

1. Дайте власне визначення поняття «спілкування». Опишіть основні функції, типи та засоби спілкування, поясніть їхню роль у взаємодії між людьми.
2. Назвіть основні принципи письмового спілкування та коротко поясніть кожен із них. Перерахуйте види, засоби та канали передавання письмових повідомлень.
3. Сформулюйте ключові правила етикету в письмових комунікаціях. Визначте головні бар'єри письмового спілкування та запропонуйте способи їх подолання.
4. Поясніть, як вербальні та невербальні засоби взаємодіють у процесі комунікації. Розкрийте поняття «жести», поясніть їхню суть і наведіть приклади жестів із коротким тлумаченням їхнього значення.
5. Опишіть роль компліментів як вербального інструменту комунікації в управлінській діяльності.
6. Опишіть бар'єр спілкування, пов'язаний із страхом. Запропонуйте ефективні методи та психологічні техніки для його подолання.
7. Поясніть, що таке неформальна комунікація в організаційному середовищі та як можна керувати нею.

8. Як відомо, лідери мотивують і надихають аудиторію, вкладаючи у свої слова відповідну силу й потрібне значення. Спробуйте перефразувати наведені речення так, щоб ваші прихильники захотіли працювати ще краще.

ПРОПОНОВАНИЙ ВАРІАНТ	ВАШ ВАРІАНТ
Я думаю , що скоро ми вирішимо	
Ви сьогодні добре виконали завдання	
У нас проблеми, але ми їх якось здолаємо	
Олександр, треба продукувати нові думки	
Наші конкуренти наздоганяють наші результати	
Вчора наша команда запропонувала гарну пропозицію для виходу із кризи	

9. Підготуйте будь-яке завдання. Продумайте, я Ви загітуєте групу виконати це завдання (воно може мати різний характер складності: від елементарного повтору речення до креативних завдань, рольових ігор).

10. Запишіть недоліки та переваги мінімальних і високо максимальних канонів комунікацій: меморандуму, телефонного звіту, формального звіту, бесіди тет-а-тет, електронної пошти, ІТ -системи, Інтернету тощо.

Завдання для практичного заняття №6

«Імідж як складник діяльності управлінської команди»

1. Експрес-анкета «Імідж і взаємодія».

Методика допоможе в дослідженні професійного іміджу.

1. Що і наскільки, на Вашу думку, впливає на зміну вашого іміджу в процесі взаємодії з іншими людьми?

Відповідайте, будь ласка, по кожному рядку.

Фактори взаємодії	Ступінь впливу		
	Істотний вплив	Середній вплив	Взагалі не впливає
Реакція оточуючих			
Реакція колег			

Зміни поведінки близьких людей			
Моя власна позиція			
Моє бажання побачити колишні реакції оточуючих, які мене задовольняли			
Зміна характеру поведінки керівника щодо мене			
Власна зміна певних рис в образі та характері взаємодії з метою досягнення позитивної реакції оточуючих			
Спеціальні зусилля професіонала – іміджмейкера			
Цілеспрямована зміна власного іміджу для досягнення потрібних реакцій і дій партнерів			

2. Відзначте відповіді, які найбільш точно характеризують Вас.

1. Коли треба бути пунктуальним, я роблю все вчасно:

а) завжди; б) як правило; в) рідко.

2. Моя посада потребує одягатися:

а) так, як я одягаюсь; б) більш строго, ніж я одягаюсь; в) не знаю як.

3. Я відповідаю на листи: а) відразу; б) протягом тижня; в) не завжди.

4. Мій почерк: а) розбірливий; б) не досить розбірливий; в) нерозбірливий.

5. Вибираючи окуляри, я враховую: а) який вигляд вони мають і як корегують зір; б) лише як корегують зір; в) ніколи не замислювався над цим.

6. Я відвідую перукарню: а) у разі потреби; б) раз на місяць; в) рідко.

7. Про свій імідж я думаю: а) кожного дня; б) рідко; в) ніколи.

8. На моєму останньому місці роботи керівник сказав, що мій імідж:

а) бездоганний; б) пересічний; в) треба виправляти.

9. На думку інших, я чесний: а) завжди; б) як правило; в) у побуті, а не у справах.

10. Коли під час ділового обіду моя зачіска розтріпалася, я: а) поправлю її в туалетній кімнаті; б) залишу як є; в) не зверну уваги.

Якщо переважають відповіді:

- варіанта (а) – Ви знаєте, як формувати свій імідж і розумієте його важливість для обраної діяльності;

- варіанта (б) – вказують на необхідність додаткових заходів щодо поліпшення іміджу;

- варіанта (в) – Ви не надаєте достатньої уваги своєму іміджу

3. Назвіть основні кроки у створенні ділового іміджу.

Завдання для практичного заняття №7

«Технологія управління конфліктами»

1. Проаналізуйте наведений приклад управлінської ситуації та:

- визначте основні проблеми, які виникли після призначення нового керівника;

- запропонуйте можливі шляхи розв'язання конфлікту між старими працівниками компанії та новими людьми, яких планує залучити керівник;

- спрогнозуйте наслідки прийнятих рішень для самого керівника, його підлеглих, колег і для компанії загалом.

Ситуація для аналізу: Миколу Васильовича нещодавно призначили керівником великої авіакомпанії. Першим кроком на новій посаді він вирішив створити власну команду, залучивши до роботи людей, з якими давно знайомий і яким довіряє. Однак у компанії вже працюють досвідчені фахівці, які роками забезпечували її успіх і добре знають усі особливості діяльності підприємства.

Перед новим керівником постає дилема: як поєднати свої кадрові рішення із збереженням лояльності та досвіду старої команди.

Питання для роздумів:

1. Які дії має здійснити керівник, щоб не втратити довіру старих працівників?
 2. Як знайти баланс між бажанням працювати з «своїми» людьми та необхідністю зберегти професіоналів, які вже є в компанії?
 3. Якими можуть бути наслідки його рішень для:
 - самого Миколи Васильовича;
 - підлеглих;
 - його друзів, яких він планує запросити;
 - авіакомпанії в цілому?
2. Рольова гра «Вирішення проблемних ситуацій у корпорації».

Мета: Закріпити знання здобувачів вищої освіти із тем конфліктології та мотивації, навчитися аналізувати причини поведінки працівників і вплив різних стимулюючих чинників.

Гра спрямована на розвиток таких умінь: розуміння ролі корпоративної культури в діяльності лідера; формування організаторських і комунікативних навичок; уміння мотивувати підлеглих; ефективна командна взаємодія й швидке прийняття рішень.

1. Створити модель умовної компанії.
2. Розробити систему заходів для підвищення мотивації працівників.
3. Підготувати та представити єдину мотиваційну концепцію для цієї компанії.

Хід гри:

Здобувачі проходять тест «Ієрархія потреб», з метою визначення потреб, з-поміж яких: матеріальні, потреба в безпеці, спілкуванні, визнанні чи самореалізації.

Кожен учасник аналізує отримані результати та визначає їхнє значення для свого професійного розвитку.

Група розподіляє ролі – топ-менеджер, заступники з різних напрямів, інші управлінці.

Команда разом аналізує ситуацію в компанії, розробляє рішення й готує коротку презентацію результатів.

Після завершення гри учасники діляться власними враженнями: які емоції відчували; з якими труднощами зіткнулися; які норми, цінності й мотиви проявилися під час роботи.

Викладач підсумовує результати, дає зворотний зв'язок і коментує ефективність командної роботи.

Ситуація для моделювання: У корпорації помітно зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та незадоволення співробітників. На нараді менеджери обговорюють, як проаналізувати проблему та створити єдину ефективну систему мотивації персоналу.

Критерії успішного виконання гри: Команда має підготувати доповідь і презентацію, у яких будуть запропоновані рішення таких проблем: незадоволення працівників матеріальними умовами; відчуття нестабільності та відсутність упевненості в майбутньому; проблеми у спілкуванні між керівниками й підлеглими; нестача визнання досягнень працівників; нереалізованість потенціалу співробітників і відсутність можливостей для саморозвитку.

3. Розгляньте подану ситуацію, проаналізуйте її, створіть ефективну стратегію критики для конкретного випадку, проведіть дискусію з обговоренням можливих способів реагування та оберіть найбільш конструктивний підхід до спілкування з працівником.

Ситуація: Ви – керівник, і у вашому підпорядкуванні є досвідчений та талановитий співробітник творчого типу. Він має професійне визнання, гарну репутацію серед партнерів і високий рівень компетентності, однак між вами склалися напружені відносини.

Працівник не сприймає Вас як авторитет, поводить надто самовпевнено, демонструє амбіційність і незалежність. Після виявлення

деяких недоліків у його роботі Ви вирішили дати критичні зауваження, проте попередній досвід показує, що він болісно реагує на критику, стає дратівливим, закритим і оборонним.

Ваше завдання: Продумайте, як краще побудувати розмову, щоб донести свої зауваження без конфлікту й зберегти конструктивні робочі відносини.

Зокрема:

Яким має бути тон спілкування – офіційним, м'яким чи нейтральним?

Як підготувати співробітника до сприйняття критики?

У який момент і в якій формі краще висловити зауваження?

Як поєднати критику з визнанням досягнень працівника, щоб не знизити його мотивацію?

Які словесні формули можна використати, щоб зберегти повагу до особистості співробітника, але водночас підкреслити необхідність змін?

Порада: конструктивна критика має звучати не як звинувачення, а як пропозиція для вдосконалення. Сфокусуйтеся не на помилках, а на спільному пошуку шляхів покращення результат.

4. Наведіть приклад із будь-яких доступних інформаційних джерел або життєвого досвіду, коли відносини з персоналом викликають у лідера стрес.

5. Як вищі керівні управлінські структури можуть спричиняти стресову ситуацію? Відповідь профілюйте прикладом.

6. Що таке невпевненість? Які поради ви могли б дати, щоб позбавитися цього можливого фактору стресу?

7. Наведіть приклади, коли особистісні риси: сором'язливість, тривожність, емоційна неврівноваженість, зменшують ефективність діяльності (із власного життєвого досвіду чи доступних інформаційних джерел).

Завдання для практичного заняття №8

«Стратегія і тактика публічного виступу лідера»

Завдання для побудови ефективного виступу

1. Напишіть повний текст свого виступу. Сформулюйте його повністю, так, як Ви б його виголосили перед аудиторією.
2. Проаналізуйте текст і вдоскональте його. Перевірте логіку, ясність і послідовність думок. Виправте мовні та стилістичні помилки, зробіть промову більш виразною.
3. Визначте головний акцент виступу. Подумайте, на що Ви хочете вплинути – на емоції слухачів (апелювати до серця) чи на їхню логіку й раціональність (апелювати до розуму).
4. Вирішіть, чи будете використовувати особисті історії. Поміркуйте, чи доречно додати власні приклади або досвід, чи краще залишити промову більш узагальненою.
5. Складіть короткий план промови. Випишіть основні тези або пункти, які допоможуть вам тримати структуру виступу і не втратити головну думку під час його виголошення.
6. Проаналізуйте, як змінюватиметься проблематика Вашої промови на тему «Вища освіта» залежно від аудиторії:
 - випускники закладів загальної середньої освіти;
 - батьки випускників закладів загальної середньої освіти;
 - науково-педагогічні працівники ЗВО;
 - органи державної влади.
7. Ознайомтеся з виступами відомих бізнес-лідерів.
 - оберіть один конкретний елемент техніки публічного виступу (наприклад: міміка, інтонація, структура промови, контакт з аудиторією, жести, паузи тощо);
 - проаналізуйте, наскільки ефективно обраний спікер використовує цей елемент у своєму виступі.

Шаблон для виконання:

Назва виступу	Елемент техніки публічного виступу	Результати аналізу та аргументація
(вказати тему виступу)	(назва обраного елемента)	(описати, що показав аналіз, які прийоми були ефективними, чому)

Теми презентацій

1. Феномен лідерства. Оцінка лідерських якостей
2. Поняття лідер, лідерство. Підходи до вивчення лідерства.
3. Типологія лідерства. Види лідерів.
4. Лідерство та управління. Статус лідера.
5. Традиційні концепції лідерства.
6. Сучасні теорії лідерства.
7. Основні прийоми активного керування та поведінки успішного лідера.
8. Невербальні складові лідерської поведінки.
9. Ефективні стилі лідерства.
10. Основні лідерські якості: їх оцінка, формування та розвиток.
11. Семантика мовлення лідера. Самопрезентація. PR-технології у самопрезентації.
12. Потенціал лідерства. Ефективна комунікація в команді.
13. Формування іміджу лідера
14. Функції саморегуляції емоційного стану лідера. Поняття про емоційний стрес. Професійний стрес. Управління стресом.
15. Феномен емоційного вигорання. Дисгармонійні емоційні стани в контексті психічного здоров'я особистості.
16. Вплив емоцій на поведінку особистості. Емоційні розлади і шляхи їх подолання.
17. Підвищення самооцінки й позитивного ставлення до себе і своїх можливостей.
18. Лідерські компетенції: характеристика.
19. Лідерство як сучасна концепція управління персоналом: загальні аспекти.
20. Залучення працівників: переваги та стратегії. Робота в команді (стадії розвитку команди, стратегії управління командою).
21. Управління конфліктами та ефективна комунікація.
22. Різновиди стилів керівництва: директивний, колегіальний, ліберальний, авторитарний, анархічний.
23. Психологічні умови досягнення професійної успішності.
24. Вплив психологічних установок на лідера.
25. Способи делегування владних повноважень.

Рекомендована література:
Базова література

1. Бізнес-комунікації : навч. посіб. / укладач: Л. М. Шульгіна. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09649bd4-8ca8-4d3e-a6be-55c22f88f1b0/content>
2. Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, Г. Я. Митрофанова та ін. ; за заг. ред. Г. Я. Митрофанової, Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 62 с. URL: https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/mened/mened_2.pdf
3. Біла-Тіунова Л., Кубаєнко А., Стрельников А. Публічна служба в Україні : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2023. 277 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.23917>
4. Вербовська Л., Боднар Г., Микитюк Н. Технології лідерства в організації : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ», 2021. 80 с.
5. Гончарук Н. Т. Комарова К. В. Лідерство на публічній службі : навч. наоч. посіб. Дніпро : НТУ "ДП", 2023. 208 с.
6. Дьюар К., Келлер С., Малготра В. Досконалість керівника: шість способів мислення, які відрізняють найкращих лідерів від решти / пер. з англ. О. Туркало. Харків : Фоліо, 2024. 350 с.
7. Кифяк В. Інструменти командоутворення : навчальний посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4821>
8. Кононець М. О. Психологія лідерства : навч. посібн. Київ : КВІЦ, 2020. 252 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a72c063a-b720-46e3-901a-661a2ef84d42/content>
9. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упоряд. : Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. <https://surl.lt/rdlryw>
10. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. <https://surl.li/volelp>
11. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. Херсон : Олді+, 2020. 264 с.
12. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf
13. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с. URL: <https://salo.li/76a548E>
14. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за

- наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
15. 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.
 16. Скібіцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 192 с.
 17. Теорія і практика формування лідера : навч. посібник / О. Г. Романовський та ін. ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 100 с. URI : <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/31806>
 18. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/368511182_Sucasni_strategii_liderstva_miznarodnij_aspekt#fullTextFileContent
 19. Цзиці Л. Лідерські якості менеджерів. Вектори успіху : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 184 с.

Додаткова література

1. Humanization of public administration in the conditions of transformation processes: European experience for Ukraine / V. Bashtannyk, N. Goncharuk, D. Zayats та ін. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2022. Vol. 12, Issue 1, Special Issue № 12/01/XXV. P. 60–66.
2. Goncharuk N., Orhiiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. Baltic Journal of Economic Studies. 2021. Vol. 7, № 1 (January). P. 39–46. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>
3. Goncharuk N., Prudius L., Prokopenko L., Vasylevska T., Borysenko O., Pyrohova Y. 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.
4. Goncharuk N., Pyrohova Y. Conceptual principles of human resources management in the field of public service of Ukraine: socio-psychological aspect. Journal of Modern Economic Research. Bratislava, Slovakia. 2020. Vol. 2, № 4. P. 5–17. URL: <https://www.denakypublishing.science/index.php/jmer/article/view/41/38>
5. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice. 7th ed. California : SAGE Publications, 2015.
6. Strelnikov V. Yu., Lebedyk L. V., Hura T. V., Sysoieva S. I., Stankevych S. V.,

Shapovalova E. V., Avilova O. Ye. Leadership and social work in the environmental management system. Ukrainian Journal of Ecology. 2021. № 11(2). P. 349–351.

7. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

8. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 336 с.

9. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

10. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. Аспекти публічного управління = Public Administration Aspects. 2020. Т. 8, № 6. С. 37–48. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/824/802>

11. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Концептуальні засади реформування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні. У кн.: Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 173–184.

12. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. У кн.: Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні : монографія / за заг. ред. О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2020. С. 369–387.

13. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ. У кн.: Публічна служба : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2018. С. 166–179.

14. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Лідерство як критерій оцінювання органів публічного управління. У кн.: Публічна служба : навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2018. С. 179–195.

15. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с.

16. Гуменюк О. Є. Психологія впливу : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 304 с.

17. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент : навч. посіб. Київ, 2008. 389 с.

18. Дороніна М., Доронін А. Культура ділового спілкування і партнерства :

навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 204 с.

19. Робертс Е. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії. Київ : КМ-БУКС, 2021. 216 с.

20. Корольчук В. М. Стресостійкість і адаптивний потенціал особистості в стресогенних умовах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2010_82_1/korolchuk.pdf

21. Корольчук М. С. Психофізіологічні засади дослідження стресостійкості особистості. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/psy/2011_94/Korol1.pdf

22. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навч. посіб. Київ : Пріоритети, 2016. 36 с.

23. Летучий Д. М., Гончарук Н. Т. Інтегрування стилів управління як засіб підвищення ефективності державної служби : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 164 с.

24. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2009. 254 с.

25. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 448 с.

26. Орбан-Лембрик Л. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2005. 448 с.

27. Остряньська Н. Комунікативні процеси у навчанні. Харків : ХНАМГ, 2009. 24 с.

28. Подольська Є., Подольська Т. Соціологія: 100 питань – 100 відповідей. Київ : ІНКІОС, 2009. 352 с.

29. Прищак М., Лесько О. Етика та психологія ділових відносин : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с.

30. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

31. Публічна служба: системна парадигма : кол. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.

32. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

33. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

34. Собченко О. М. Психологія впливу : навч. посіб. Київ : Кондор-

Видавництво, 2013. 158 с.

35. Сурай І. Г. Формування та розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2012. 332 с.
36. Таратухіна Ю. В., Авдєєва З. К. Ділові та міжкультурні комунікації : підручник і практикум для академічного бакалаврату. Москва : Юрайт, 2019. 324 с.
37. Тележкіна О., Лисенко Н., Кушнір О., Литвиненко О., Піддубна Н. Ділове спілкування: усна і писемна форми : навч. посіб. Харків : Смугаста типографія, 2015. 383 с.
38. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : кол. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. 216 с.
39. 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.
40. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей / пер. з англ. Ю. Кузьменко. Київ : Наш формат, 2018. 168 с.
41. Шевчук С. Ділове мовлення для державних службовців : навч. посіб. Київ : Алерта, 2012. 428 с.

Інформаційні ресурси

1. Bookos : electronic English-language library. URL: <http://pl.bookos.org/>
2. European CAF Resource Centre, EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>
3. Public Service Europe. URL: <http://www.publicserviceeurope.com/>
4. Верховна Рада України : офіц. веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua/>
5. Головний правовий портал України. URL: <http://www.ligazakon.ua/>
6. Кабінет Міністрів України : офіц. веб-портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
8. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
9. Національна історична бібліотека України. URL: <https://nibu.kyiv.ua/>
10. Національне агентство України з питань державної служби : офіц. веб-портал. URL: <http://www.nads.gov.ua/>
11. Портал професійних психологів України «У психолога». URL: <http://upsihologa.com.ua/>
12. Президент України : офіц. інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua/>

13. Центр політико-правових реформ. URL: <http://www.pravo.org.ua/>

Навчальне видання

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ЛІДЕРСТВО:

Методичні рекомендації

Укладач:

Шарата Наталія Григорівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 4,0.

Тираж 20 прим. Зам. № _____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54008, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.