

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

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

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Директор ННІ неперервної освіти і туризму  
д.ю.н., професор Іван ГРИЦЕНКО  
“05” червня 2023 року

**“СХВАЛЕНО”**

на засіданні кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та  
дорадництва

Протокол № 11 від “05” червня 2023 року  
В.о. завідувача кафедри  
д.держ.упр., доц. Сергій ПРИЛІПКО

**“РОЗГЛЯНУТО”**

Гарант ОПП “Публічне управління та  
адміністрування”  
д.держ.упр., доц. Сергій ПРИЛІПКО

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОТВОРЕННЯ**

Галузь знань : 28 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва напрямку підготовки)

Спеціальність : 281 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва спеціальності)

Освітньо-професійна програма “Публічне управління та адміністрування”  
Освітній ступінь: бакалавр

Розробник : доктор наук з державного управління, доцент  
Грищенко Ірина Миколаївна

## Опис навчальної дисципліни

### ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОТВОРЕННЯ

(назва навчальної дисципліни)

<b>Галузь знань, спеціальність, ОПП, освітній ступінь</b>		
Галузь знань	28 “Публічне управління та адміністрування”	
Спеціальність	281 “Публічне управління та адміністрування”	
Освітньо-професійна програма	“Публічне управління та адміністрування”	
Освітній ступінь	Бакалавр	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навч. плані)	не передбачено	
Форма контролю	<i>іспит</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	3	
Семестр	6	
Лекційні заняття	30 год	
Практичні, семінарські заняття	30 год	
Лабораторні заняття	-	
Самостійна робота	60 год	
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета** вивчення дисципліни «Лідерство та командотворення» – оволодіння здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти знаннями наукових теорій (концепцій) з управління на основі лідерства, з метою формування системних знань та навичок зі створення лідерського середовища, розвитку лідерства, командотворення та складових ефективного лідера і лідерства для розв’язання складних завдань та практичних проблем у сфері управління державою, регіоном, територіальною громадою, галуззю та будь-якою спільнотою чи колективом.

**Завдання** навчальної дисципліни «Лідерство та командотворення» полягає у формуванні в здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти *теоретичних знань* з:

- методологічної основи лідерства (теорії лідерства, наукові підходи, міждисциплінарний аналіз проблематики лідерства);

- світових підходів до змістовного навантаження складових елементів лідерства;

- класифікації лідерства; типів лідерства; авторитет, посадовий авторитет лідера та його складові (професійні і моральні).

*та практичних навичок* з:

- формування знань і навичок лідерських якостей, зокрема: вміння визначати стратегію, напрями діяльності і розвитку організації, установи, колективу та встановлювати їх чіткі цілі і завдання;

- вміння створювати ефективні команди, вміння налагодити ділові та водночас доброзичливі відносини із співробітниками; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності;

- ініціювання змін, здатності формувати й підтримувати організаційну культуру, у якій більше всього ціняться добросовісність та досягнення результатів;

- формування широкого світогляду, відкритості, вміння слухати інших, адекватна оцінка власних якостей; вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини;

- здатність ефективно взаємодіяти, толерантність до іншої точки зору; здатність до чіткого бачення результатів і планування діяльності організації та співробітників;

- вміння визначати пріоритети та фокусувати зусилля для досягнення результатів діяльності;

- вміння враховувати та запобігати негативним наслідкам реалізації рішень, прийнятих в умовах невизначеності; здатність до аналізу ситуацій; оцінювання державної, регіональної, місцевої політики та політики розвитку організації, колективу;

- здатності до високої самоорганізації; вміння тримати аудиторію, чітко, аргументовано і послідовно доводити точку зору, вести діалог, спрямований на

досягнення стратегічної чи оперативної цілі; вміння управляти своїми та чужими емоціями; здатність до самоконтролю; здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, критики; здатність приймати оптимальні та своєчасні рішення у стресових ситуаціях.

#### ***Набуття компетентностей:***

Навчальна дисципліна «Лідерство та командотворення» разом з іншими дисциплінами освітньої програми формує *інтегральну компетентність (ІК)*: здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми в сфері публічного управління та адміністрування або в процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів управління і характеризується комплексністю і невизначеністю умов. Зокрема, дисципліна «Лідерство та командотворення» є складовою формування всіх компонент інтегральної компетентності: *мотиваційний компонент* сприяє формуванню позитивної мотивації та харизматичного лідерства, лідерства служіння тощо; *когнітивний компонент* інтегральної компетентності ґрунтується на володінні сукупністю теоретичного і практичного матеріалу, необхідного для публічних службовців; *діяльнісний компонент* формує практичні уміння виявляти активну життєву позицію, вміння брати на себе відповідальність; *комунікативний компонент* формується через культуру спілкування, вміння заволодіти увагою аудиторії, вміння повести за собою, спонукати людей до виконання поставлених цілей тощо.

#### *Загальні компетентності (ЗК):*

– ЗК 2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

– ЗК 3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види і форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

– ЗК 10. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

#### *Фахові компетентності (ЗК):*

– ФК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

– ФК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

#### *Програмні результати:*

– ПРН 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Лідерство як основа управління

##### Тема 1. Основні поняття управління

1. Управління як особливий вид діяльності.
2. Особливості сучасного управління.
3. Основні засади управління.
4. Технології управління: основні поняття.
5. Управління на основі лідерства.

##### Питання для самопідготовки за темою 1

1. Поняття жорстких елементів управління (Hard skills).
2. Поняття м'яких елементів управління (Soft skills).
3. Поняття стилю керівництва.
4. Складові елементи управління.
5. Що таке технології управління?
6. Основні види мотивів діяльності.
7. Основні концепції управління.
8. Окресліть основні концепції управління на основі лідерства.
9. В чому полягає відмінність управління людьми через застосування технологій лідерства?
10. Наведіть основні елементи, які спонукають людину виконувати роботу.

##### Тема 2. Феномен лідерства

1. Соціологічний, психологічний та політичний підходи до сприйняття лідерства.
2. Основоположні елементи лідерства.
3. Природні закони лідерства.
4. Багатовекторність проявів лідерства.

##### Питання для самопідготовки за темою 2

1. Як трактують феномен лідерства через соціологічний підхід?
2. Окресліть особливості сприйняття лідерства через політичний підхід.
3. Які психологічні прояви лідерства зосереджені на особистості, групі чи їхній взаємодії?
4. Опишіть прояви лідерства через взаємодію.
5. Наведіть приклади застосування лідерства через вплив.
6. Загальнонаціональні цінності як основа національної
7. Окресліть найбільш вагомні елементи оточення лідера, які впливають на лідерство.
8. Опишіть лідерство як процес, в ході якого певні члени групи ведуть за

собою всіх інших.

9. Коротко опишіть «Дев'ять природних законів лідерства» за У.Бланком.
10. Реалізація лідерства через застосування джерела влади.

### **Тема 3. Міждисциплінарні підходи до сутності лідерства**

1. Сприйняття лідерства різними науками та галузями знань.
2. Відмінності сприйняття лідерства в різних країнах.
3. Взаємозв'язок та взаємодоповнення складових елементів лідерства.
4. Лідерство як конгломерат принципів та впливів.

#### **Питання для самопідготовки за темою 2**

1. Які ви підмітили відмінності у сприйнятті лідерства зарубіжними вченими і вітчизняними науковцями?
2. Опишіть, що означає для вас лідерство?
3. Які основоположні елементи закладають у поняття лідерство зарубіжні дослідники?
4. Чому, на вашу думку, формування та розвиток лідерських якостей вимагають у всіх претендентів на посади у всіх сферах життєдіяльності суспільства?
5. Наведіть основні відмінності феномену лідерства від інших феноменів.
6. Що включає в себе поняття «вплив» і як воно дотичне до лідерства?
7. Окресліть ваше розуміння поняття «авторитет» та його зв'язок з лідерством.
8. Опишіть різні прояви авторитету (соціальний, політичний, психологічний, моральний, організаційний).
9. Чим відрізняється абсолютний авторитет від відносного і як це впливає на лідерство?
10. Моральна складова авторитету та її значення для реалізації лідерства.

### **Змістовий модуль 2. Теорії лідерства**

#### **Тема 4. Аналіз стилів та узагальнення класифікацій лідерства**

1. Диференціація лідерства.
2. Стили лідерства.
3. Класифікація лідерства.
4. Сучасні напрями типології лідерства.
5. Оціночні класифікації лідерства.

#### **Питання для самопідготовки за темою 4**

1. До основних галузей дослідження лідерства відносять: політичне, гендерне, спортивне, організаційне, бізнесове, проектне, в громадських організаціях тощо. Окресліть їх відмінності.
2. Чому лідерство визнано найпомітнішим із феноменів?
3. Чому, на вашу думку, лідерство дотепер є найважче досліджуваним

феноменом?

4. Поняття стилів лідерського управління.
5. Відмінність формального та неформального лідерства.
6. Поняття місцевого, регіонального та загальнонаціонального лідерства.
7. Поняття колективного та одноосібного лідерства.
8. За напрямленням впливу лідерство розрізняють: конструктивне, деструктивне та нейтральне. Охарактеризуйте кожен з видів такого лідерства.
9. За рівнями розрізняють: базовий, функціональний та системний тип лідерства. Назвіть відмінності між вказаними рівнями лідерства.
10. Окресліть стилі управління, засновані на орієнтації на завдання та спрямованості на людей.

### **Тема 5. Огляд та систематизація теорій лідерства**

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

#### **Питання для самопідготовки за темою 5**

1. Мислитель Нового часу Ніколло Макіавеллі є розробником технології утримання влади через дотримання лідерських принципів. На які принципи спирався Ніколло Макіавеллі.
2. Що означає «макіавеллізм»? Де можна спостерігати макіавеллізм?
3. Окресліть 4 принципи, які на думку Ніколло Макіавеллі формують лідерство.
4. «Кожна людина має тіло, розум і душу. Кожна з цих частин, особливо душа, повинна бути використана для досягнення максимальної продуктивності праці», – сказав Е.Мейо і створив теорію людських відносин. У чому суть цієї теорії?
5. Теорія організації: основні характеристики, що формують лідерство.
6. Теорія людських відносин: переміщення акценту з лідера на очолювану ним групу. В чому сутність теорії людських відносин?
7. Теорія лідерства Р.Лайкерта: основні засадничі принципи теорії.
8. Теорія емоційного лідерства (автор М.Кете де Вріс).
9. Сутнісні характеристики теорії «великої особистості».
10. Теорія харизматичного лідерства.

### **Тема 6. Резонансне управлінське лідерство**

1. Резонансне управлінське лідерство.
2. Емоційний інтелект: поняття, історія дослідження.
3. Структура емоційного інтелекту.
4. Змістовне навантаження змісту понять «самоусвідомлюваність» та

«самовдосконалення»: їх роль для формування лідерства.

5. Я-концепція як усвідомлення людиною себе через фізичний, емоційний, соціальний, розумовий прояви.
6. Методи самовдосконалення особистості.

#### **Питання для самопідготовки за темою 6**

1. Дослідження емоційного інтелекту.
2. Самовдосконалення особистості через позитивне підкріплення.
3. Самовдосконалення особистості через розумний самопримус.
4. Самовдосконалення особистості через самоспостереження.
5. Самовдосконалення особистості через самоаналіз та захисні блокування психіки.
6. Врахування під час реалізації лідерства двох дилем: чесності та довіри.
7. Причини актуальності управлінського лідерства.
8. Термінаторне (руйнівне) керівництво.
9. Етика переконань та етика відповідальності в реалізації лідерства.
10. Соціально-психологічна структура колективу.

#### **Тема 7. Вплив особистісних потреб на формування лідера і лідерства**

1. Огляд ситуацій в яких проявляється лідерство.
2. Ціннісні орієнтації проявів лідерства.
3. Інструменти реалізації лідерських цінностей.
4. Виявлення потенційних лідерів через дослідження їхніх особистісних потреб.
5. Особистісні потреби, що впливають на діяльність лідера та мотивують його поведінку.
6. Сутнісні характеристики та прояви потреби в досягненнях.
7. Матриця усвідомлення самого себе.

#### **Питання для самопідготовки за темою 7**

1. Наведіть перелік ситуацій в яких проявляється лідерство.
2. За яких умов виникає лідерство?
3. Які є ціннісні орієнтації прояву лідерства?
4. Як ви розумієте лідерську цінність – уміння вжитися у ситуацію і в потреби інших людей?
5. Як ви розумієте лідерську цінність – усвідомлення індивідуальних і колективних потреб?
6. Опишіть основні складові лідерської цінності – уміння знаходити компроміс та вести переговори.
7. Опишіть лідерську цінність: уміння використовувати сучасні технології управління, інформаційні технології тощо.
8. Ціннісні установки та їхні впливи на забезпечення суспільних потреб.
9. Поняття генерування сили групи.



10. Основи впливу лідера: влада, авторитет, сила.

### **Тема 8. Складові процесу командотворення**

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

#### **Питання для самопідготовки за темою 8**

1. Соціальність людської природи як запорука командної роботи.
2. Причини розбіжностей форми та змісту групової діяльності.
3. Командне середовище як скоординована позитивна синергія.
4. Типологія команд.
5. Трикомпонентна система аналізу ознак команди.
6. Особливості командної діяльності.
7. Поняття консолідованої спільності.
8. Ознака команди – вирішення спільних завдань.
9. Командні ролі.
10. Поняття взаємодоповнювальної компетентності.

## Структура навчальної дисципліни

### ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДОТВОРЕННЯ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>Змістовний модуль 1.</b>														
<b>Лідерство як основа управління</b>														
Тема 1. Основні поняття управління	1	14	2	4			8							
Тема 2. Феномен лідерства	2	16	4	4			8							
Тема 3. Міждисциплінарні підходи до сутності лідерства	3	15	2	4			9							
Разом за модулем 1		45	8	12			25							
<b>Змістовний модуль 2.</b>														
<b>Теорії лідерства</b>														
Тема 4. Аналіз стилів та узагальнення класифікацій лідерства		12	4	2			6							
Тема 5. Огляд та систематизація теорій лідерства		14	4	4			6							
Тема 6. Резонансне управлінське лідерство		14	4	4			6							
Тема 7. Вплив особистісних потреб на формування і розвиток лідерства		18	6	4			8							
Тема 8. Складові процесу командотворення		17	4	4			9							
Разом за модулем 2		75	22	18			35							
<b>Разом за курс</b>		120	30	30			60							

#### 4. Теми практичних занять

з/п	Назва теми	Кількість годин
	Дослідження ключових понять лідерства та формування здатності застосування отриманих знань в практичній діяльності.	4
	Практичне застосування теорій харизматичного лідерства	4
	Аналіз проблематики лідерства через міждисциплінарні підходи	4
	Лідерські ролі	2
	Розвиток лідерських навичок міжособистісної взаємодії	4
	Виявлення особистісних та колективних потреб для формування та реалізації лідерства	4
	Формування та підтримка організаційної поведінки заснованої на лідерстві	4
	Навички створення та підтримки лідерського середовища	4
	<b>Всього</b>	<b>30</b>

#### 5. Теми самостійних робіт

з/п	Назва теми	Кількість годин
	Феномен лідерства для публічного управління та адміністрування	28
	Ціннісні теорії лідерства	32
	<b>Всього</b>	<b>60</b>

## **6. Контрольні питання, комплекти для визначення рівня засвоєння знань слухачами**

### *Контрольні питання*

1. Управління як особливий вид діяльності.
2. Основні засади управління.
3. Технології управління: основні поняття.
4. Управління на основі лідерства.
5. Соціологічний, психологічний та політичний підходи до сприйняття лідерства.
6. Основоположні елементи лідерства.
7. Природні закони лідерства.
8. Багатовекторність проявів лідерства.
9. Сприйняття лідерства різними науками та галузями знань.
10. Відмінності сприйняття лідерства в різних країнах.
11. Взаємозв'язок та взаємодоповнення складових елементів лідерства.
12. Лідерство як конгломерат принципів та впливів.
13. Жорсткі елементи управління (Hard skills).
14. Особливості сучасного управління заснованого на лідерстві.
15. М'які елементи управління (Soft skills).
16. Основні поняття концепції емоційного інтелекту.
17. Основні віхи становлення та розвитку емоційного інтелекту.
18. Чотирьохкомпонентна модель емоційного інтелекту «модель здібностей».
19. Змішана модель емоційного інтелекту (автор Д. Гоулман).
20. Модель емоційного та соціального інтелекту (автор Р. Бар-Он).
21. Психофізіологічні, соціальні та культурні аспекти емоційного інтелекту.
22. Теорія людських відносин.
23. Теорія організації.
24. Перший природний закон лідерства за У. Бланком.
25. Другий природний закон лідерства за У. Бланком.
26. Третій природний закон лідерства за У. Бланком.
27. Четвертий природний закон лідерства за У. Бланком.
28. П'ятий природний закон лідерства за У. Бланком.
29. Шостий природний закон лідерства за У. Бланком.
30. Сьомий природний закон лідерства за У. Бланком.
31. Восьмий природний закон лідерства за У. Бланком.
32. Дев'ятий природний закон лідерства за У. Бланком.
33. Диференціація лідерства.
34. Стили лідерства.
35. Класифікація лідерства.
36. Сучасні напрями типології лідерства.
37. Оціночні класифікації лідерства.
38. Огляд найбільш відомих класичних теорій лідерства.

39. Основні засади теорії людських відносин.
40. Погляди на лідерство мислителів Нового часу.
41. Засадничі елементи теорії організації.
42. Теорія “великої особистості”, або “героїчна теорія”.
43. Теорія харизматичного лідерства.
44. Огляд ситуацій в яких проявляється лідерство.
45. Ціннісні орієнтації проявів лідерства.
46. Виявлення потенційних лідерів через дослідження їхніх особистісних потреб.
47. Деструктивне лідерство.
48. Конструктивне лідерство.
49. Доктрина «людських відносин».
50. Теорія соціального навчання.
51. Виявлення потенційних лідерів через дослідження особистісних потреб
52. Моральність як одна з граней лідерства.
53. Нейтральне лідерство.
54. Розкрийте роль авторитету для лідерства.
55. Поняття «готтентотської моралі».
56. Розкрийте поняття «макіавеллізм».
57. Соціальні та психологічні прояви авторитету.
58. Опишіть лідерство через призму задоволення потреб членів групи.
59. Ключові елементи піраміди потреб (за Маслоу).
60. Визначення та розстановка пріоритетів.
61. Ключові відмінності американського та вітчизняного підходів до лідерства.
62. Складові лідерства: принцип лідерства; інститут лідерства; феномен лідерства (за Б. Кухтою).
63. Окресліть лідерство через основоположні принципи: моральність, ініціативність, відповідальність.
64. Опишіть лідерство через вплив: авторитету; влади; обов'язку.
65. Головними компонентами політичного лідерства є соціальні умови і чинники, що впливають на політичного лідера, індивідуальні соціально-психологічні особливості лідера та ресурси, якими він володіє. Дайте характеристику кожному з цих складових.
66. Що ви розумієте під поняттям «влада» і яку роль вона відіграє у лідерстві?
67. Є два типи ресурсів влади: авторитетний і матеріальний. Опишіть їх.
68. Легітимний тип влади (за М.Вебером).
69. Окресліть поняття влади через категорію «воля».
70. Опишіть виникнення неформального лідерства та його роль у колективі
71. Вплив як одна з форм реалізації влади.
72. Мотивування особистості як інструмент впливу на її поведінку.
73. Моральність як одна з граней лідерства.
74. Види та форми відповідальності.

75. Як описана відповідальність у першій Конституції України Гетьмана П. Орлика 1710 р. різниться з відповідальністю задекларованою у нинішній Конституції України 1996 року?

76. Розкрийте поняття соціальної відповідальності.

77. Основою відповідальності є динамічна система цінностей. Опишіть основні цінності українського суспільства.

78. Чому у всіх зразкових компаніях обов'язкове повсюдне використання історій, легенд і гасел?

79. Поняття організаційної культури та її складових елементів.

80. Формування візії.

81. Стратегія слідування за лідером (по типу бенчмаркінгу).

82. Окресліть 4 головні архетипи керівників.

83. Розкрийте основні поведінкові риси керівника з архетипом – лідер.

84. Розкрийте основні поведінкові риси керівника з архетипом – адміністратор.

85. Розкрийте основні поведінкові риси керівника з архетипом – плановик.

86. Розкрийте основні поведінкові риси керівника з архетипом – підприємець.

87. Офіс головного керівника – організаційна форма колективного органу управління як основа формування лідерського середовища в організації.

88. Спрямованість на результат як основа формування та реалізації лідерства.

89. Інструменти генерування сили групи для досягнення результату діяльності.

90. Інструменти забезпечення ефективної організаційної поведінки.

91. Інструменти залучення громадян до суспільно корисної діяльності.

92. Чому потрібно оцінювати не особистість людини, а результати її роботи?

93. Сутність принципу «продуктивність від людини».

94. Опишіть основні лідерські ролі.

95. Основні помилки, які не дають розвиватися лідерству.

96. Інструменти мотивування людей бути відданими справі організації.

97. Роль позитивного підсилення для лідерства.

98. Роль негативного підсилення для лідерства.

99. Олюднення відносин в колективі.

100. Міжособистісні та міжгрупові відносини.

101. Місія та цілі – рушійні сили лідерства.

102. Інструменти визначення умов життєдіяльності колективу.

103. Піраміда ідентичності команди.

104. Формула визначення почуття власної гідності особистості.

105. Балансна модель життя.

106. Інструменти реалізації «формули виживання»: рекреація, релаксація, катарсис.

## **Зразок завдання для визначення рівня засвоєння слухачами знань**

### *Теоретична частина*

1. Місія та цілі – рушійні сили лідерства. Опишіть їх роль у формуванні та реалізації лідерства.
2. Інструменти забезпечення ефективної організаційної поведінки.

### *Тестова частина*

**1. Виокремлюють основні риси поведінки лідера, які найбільше мають вплив на оточуючих. До них відносять:**

- а) статусність;
- б) ораторські здібності;
- в) вміння випромінювати позитивну енергію;
- г) незалежність (самодостатність);
- д) привабливу зовнішність;
- е) манеру триматися з почуттям впевненості та власної гідності.

**2. Лідерство через призму впливу. Л.Холлон доводить, що лідерство – це просто здатність впливати. Ця здатність охоплює:**

- а) вміння залучати людей до спільної роботи і спонукати робити те, що необхідно організації, тому, що члени групи самі прийшли до висновку, що вони хочуть це робити;
- б) вміння створити у групі консенсус;
- в) вміння розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію до досягнень;
- г) вміння примусити групу зосередитися на загальній цілі;
- д) вміння примусити групу зосередитися на досягненні власних потреб.

**3. Позначте основні потреби лідера з вираженою потребою в досягненнях.**

- а) потребу в розробці чи освоєнні новітніх способів виконання завдань;
- б) потребу в постійному перегляді власних цілей;
- в) потребу у виконанні завдань помірної складності;
- г) потребу в зворотному зв'язку відносно успішності своєї роботи;
- д) потребу в доведенні до кінця завдань, які з тих чи інших причин не були виконані;
- е) потребу брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності;
- є) потребу в належній оцінці своєї роботи.

**4. Ж.Блондель розглядає лідерство в комбінації трьох аспектів:**

- а) обставин, які є буденними;
- б) інструментів, які є у розпорядженні лідера у даній ситуації;
- в) особистих рис лідера;
- г) ситуації, в якій необхідно вирішити певну проблему.

**5. Трактування лідерства через призму взаємодії лідера і послідовників чи членів організації можна визначити як:**

- а) використання різних джерел влади, направлених на спонукання людей до досягнення спільних цілей;
- б) використання формальної (законної) влади, спрямованої на спонукання людей до досягнення особистих цілей;
- в) загальну тенденцію взаємовпливу лідера на групу і групи на лідера.

**6. Лідерство як нова якість управління людськими ресурсами ґрунтується на:**

- а) вірі в людей;
- б) повазі до людини, працівника-професіонала;
- в) повазі до керівника.

**7. Лідерство – це:**

- а) результат впливу харизми лідера;
- б) функція особистості чи групи;
- в) результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій.

**8. Сутністю лідерства є стосунки:**

- а) підлеглості та наслідування;
- б) панування та впливу;
- в) підкорення та спрямування на ціль.

**9. Піраміда потреб Маслоу має такі рівні :**

- а) фізіологічні потреби та потреби в безпеці;
- б) потреби в приналежності до групи та любові;
- в) потреби в повазі та у пізнанні;
- г) естетичні потреби;
- д) потреби в самоактуалізації.

**10. В чому полягає найвища майстерність лідера?**

- а) вміти генерувати силу всередині групи;
- б) вміти уникати конфліктів;
- в) вміти мотивувати підлеглих;
- г) вміти розв'язувати поставлені завдання.

## **7. Методи навчання**

Під час викладання дисципліни «Лідерство та командотворення» використовується лекційно-практична методика навчання, в яку входять методи навчання класифіковані за: *джерелами знань* (словесні, наочні, практичні, а саме: лекція, інструктаж, навчальна дискусія, дебати, прес-метод, демонстрація, ілюстрація, спостереження, відеометоди, навчальна праця, методи індукції,



дедукції, аналізу, синтезу, case-stady та ін.); *характером логіки пізнання; рівнем самостійності розумової діяльності* (проблемний виклад, частково-пошуковий, дослідний тощо); *рівнем проблемності засвоєння знань та включеності слухачів у творчу діяльність* (пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний, методи контролю і самоконтролю, такі як: методи усного та письмового контролю, тестового контролю, самоконтролю та ін.); *дидактичними цілями* (методи набуття нових знань, формування умінь і навичок та застосування знань на практиці, перевірки й оцінки знань, умінь і навичок, зокрема: метод цілепокладання, імітаційно-рольове відтворення життєвих ролей і ситуацій, планування тощо).

Практичне заняття – це колективний науковий пошук певної навчальної проблеми і шляхів її ефективного розв’язання. Учасники заняття аналізують проблему, виявляють причинно-наслідкові зв’язки, пропонують шляхи її оптимального вирішення, відповідають на запитання і дискутують. Проводиться, як правило, зі здобувачами, які мають відповідну підготовку й досвід самостійного вивчення складних наукових і практичних проблем. В ході практичного заняття здобувачами вирішують ситуаційні та тестові завдання.

Основні вимоги до практичного заняття: – продуманість змісту теми, її проблем та методики обговорення; – визначення цілей, дидактичних і виховних завдань заняття; – проблемна постановка запитань; – увага до тестових питань (відкритих та закритих) та логіки їх розкриття; – постійне керування перебігом практичного заняття, створення атмосфери невимушеності, полемічності й творчої активності; – стимулювання дискусії; – забезпечення всебічного розгляду й аналізу навчальних проблем, об’єктивна оцінка виступів і відповідей, своєчасне їх коригування; – орієнтація здобувачів на подальшу самостійну роботу над навчальним матеріалом тощо.

Самостійна робота студентів полягає у вивченні та опрацюванні наукової, навчально-методичної літератури, законодавчих і нормативних актів, виконанні навчальних завдань. У процесі самостійної роботи здобувачу необхідно вивчити за допомогою рекомендованої літератури весь матеріал, передбачений програмою курсу.

## 8. Форми контролю

Система оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань здобувачів може проводитися у наступних формах:

- 1) оцінювання роботи здобувачів під час практичних занять;
- 2) оцінювання самостійної роботи;
- 3) проведення підсумкового контролю (іспиту).

Видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль знань слухачів денної форми навчання з дисципліни «Лідерство та командотворення» проводиться під час практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості бакалаврів до виконання конкретної роботи. Він проводиться у формі:

- 1) усного та письмового опитування;
- 2) виконання поточних завдань;
- 3) захисту підготовлених завдань з самостійної роботи;
- 4) бліц-опитування тощо.

Проміжна атестація проводиться після вивчення матеріалу кожного змістовного модуля і має на меті визначення рівня знань бакалаврів з програмного матеріалу змістовного модуля, за підсумками всіх видів занять і самостійної роботи студента. Проміжна атестація може проводитися у вигляді:

- 1) тестування;
- 2) письмової контрольної роботи;
- 3) колоквиуму тощо.

Проміжна атестація вважається успішною, якщо рейтингова оцінка студента становить не менше ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

В атестацію враховують здобутки студентів, отримані за програмами неформальної освіти, лише за умови підтвердження відповідними документами. Наявність підтверджуючого документа є підставою для зарахування окремої теми лекційного чи практичного заняття, змістовного модуля чи всього навчального матеріалу дисципліни, якщо програма неформальної освіти відповідає робочій програмі навчальної дисципліни. Рішення про зарахування результатів неформальної освіти приймає лектор навчальної дисципліни спільно із завідувачем кафедри. Зарахування всього навчального матеріалу дисципліни не звільняє студента від складання підсумкової атестації. Після проведення проміжних атестацій із змістовних модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи (не більше 70 балів). Здобувач вищої освіти допускається до складання іспиту з дисципліни, якщо у нього повністю виконані всі види робіт, передбачені робочою програмою дисципліни та робочим навчальним планом, а його рейтинг з навчальної роботи з цієї дисципліни становить не менше, ніж 42 бали.

Підсумкова атестація з дисципліни «Лідерство та командотворення» включає семестрову атестацію у вигляді іспиту. У розкладі екзаменаційної сесії передбачається час для підготовки до кожного іспиту тривалістю не менше одного дня.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової: за навчальну роботу – до 70 балів; іспит – до 30 балів; всього – до 100 балів.

Іспит приймають два науково-педагогічні працівники (один – лектор потоку, другого визначає завідувач кафедри) відповідно до розкладу іспитів. Студенти, яким згідно з наказом ректора НУБіП надано право навчатися за індивідуальними планами і графіками, складають іспит в терміни, зазначені в

індивідуальних планах, у строки, обумовлені в індивідуальних графіках.

Здобувачі вищої освіти, які з навчальної роботи набрали 60 і більше балів, можуть не складати іспит, але повинні бути присутні на іспиті, де за своєю письмовою згодою (на бланку відповідей на білет) мають право отримати оцінку за іспит «автоматично», відповідно до набраної кількості балів.

<p><b>Політика щодо організації навчального процесу:</b></p>	<p>організація навчального процесу при вивченні навчальної дисципліни «Лідерство та командотворення» здійснюється відповідно до <a href="#">Конституції України</a>, <a href="#">Закону України "Про вищу освіту"</a>, <a href="#">Положення про організацію освітнього процесу у НУБІП України</a>, <a href="#">освітньо-професійної програми підготовки фахівців напряму 281 «Публічне управління та адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та інших документів щодо організації освітнього та виховного процесу в НУБІП України.</a></p>
<p><b>Політика щодо відвідування:</b></p>	<p>відвідування занять є обов'язковими для видів діяльності, що передбачають формат F2F (Face To Face, очності). За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватись Blended Learning (змішане) або Online Learning (дистанційне) на навчальній платформі Elearn, але з обов'язковим застосуванням дистанційних платформ Webex, Zoom чи Google Meet за погодженням із викладачкою курсу.</p>
<p><b>Політика щодо взаємодії під час занять у форматі F2F:</b></p>	<p>зберігати допустимий рівень тиші для роботи в аудиторії; активна участь під час обговорення в аудиторії, відкритість і готовність пізнавати нове, працелюбство, здатність аналізувати матеріал, мати власну точку зору і вміння її обґрунтовувати, повага та толерантність до чужої думки; вміння визнавати хиби; панування я-висловлювань при озвучуванні своєї позиції під час аудиторних занять та ми-висловлювань при написанні наукових робіт, знайомство з першоджерелами, рекомендованою літературою, креативність та творчість у всіх видах діяльності. Під час проведення аудиторних занять дозволяється залишати</p>

	аудиторію на короткий час за потреби і за дозволом викладачки, а також вживати безалкогольні напої.
<b>Політика щодо взаємодії під час занять у форматі online:</b>	відвідувати онлайн заняття згідно розкладу, приєднуватися до зустрічей вчасно, на аватарці фото студента/ки, нік – його ім'я та прізвище, дотримуватись “ввімкненої камери”, “піднятої руки”, “вимкнення мікрофона” (коли говорить викладач чи колега), вести спілкування у чаті відповідно до теми, задавати запитання по суті лекції чи практичного заняття, дотримуватись культури спілкування, коли звучить сигнал повітряної тривоги чи має місце вимкнення електроенергії застосовуємо <a href="#">алгоритм дій при сигналі “Повітряна тривога”</a> або <a href="#">Тимчасового порядку дій</a>
<b>Політика щодо строків виконання робіт та їх перескладання:</b>	до студентів, які порушують терміни виконання робіт (дедлайни зазначені у розділі «Карта навчальної роботи») без поважних причин, застосовуються штрафні бали (до «-1 балу» за прострочену роботу). Ліквідація заборгованостей із змістових модулів відбувається згідно попередньої домовленості між викладачкою та студентами, що засвідчується відповідним оголошенням на форумі <a href="https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4048">https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4048</a>
<b>Політика щодо академічної доброчесності:</b>	порушення академічної доброчесності не толерується. Дотримання академічної доброчесності студентами та відповідальність за її порушення регулюються <a href="#">Положенням про академічну доброчесність у Національному університеті біоресурсів і природокористування України</a> . Використання мобільних пристроїв під час групової роботи на практичних заняттях допускається лише з дозволу викладачки. Використання мобільних пристроїв під час виконання аудиторних контрольних робіт та екзаменів не допускається.

**Розподіл балів за виконання різних видів навчальної діяльності з кожного модуля та «вага» кожного модуля у загальній рейтинговій оцінці**

Вид навчальної роботи	Кількість балів		Вага кожного модуля у загальній рейтинговій оцінці, %
	Всього	в т.ч. за виконання практичного завдання / самостійної роботи	
Навчальна робота			<b>70</b>
<b>Модуль 1</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>40</b>
Практичне завдання 1	20	20 / 0	
Практичне завдання 2	20	20 / 0	
Практичне завдання 3	10	10 / 0	
Самостійна робота 1	20	0/ 20	
Модульний контроль 1 (тестування)	30	30	
<b>Модуль 2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>60</b>
Практичне завдання 4	10	10 / 0	
Практичне завдання 5	10	10 / 0	
Практичне завдання 6	10	10 / 0	
Практичне завдання 7	10	10 / 0	
Практичне завдання 8	10	10 / 0	
Самостійна робота 2	20	0/ 20	
Модульний контроль 2 (тестування)	30	30	
<b>Підсумкова атестація</b>	<b>30</b>	<b>x</b>	<b>30</b>
Екзаменаційні питання	20	x	x
Тестові завдання	10	x	x

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навичок за шкалою університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи студентів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу бакалаврів, запровадження здорової конкуренції між ними у навчанні і розвитку творчих здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістовних модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

Під час іспиту студенти мають право використовувати робочу програму навчальної дисципліни, а також Положення про організацію освітнього процесу в НУБіП України. З дозволу екзаменаторів студенти можуть користуватися довідковою літературою, технічними навчальними засобами. Використання під час іспиту будь-яких інформаційних матеріалів чи користування гаджетами, без дозволу екзаменаторів, тягне за собою відсторонення від іспиту. При цьому проти прізвища здобувача вищої освіти у відомості обліку успішності вносять запис «незадовільно» («не зараховано») і екзаменатори засвідчують цей запис підписами. Іспит проводять у письмовій формі на типових бланках для проведення іспиту або на електронному освітньому ресурсі Learn. У

екзаменаційному білеті передбачена комбінація з двох відкритих екзаменаційних питань та 10 тестових завдань.

### 8. Розподіл балів, які отримують слухачі

Оцінювання студентів відбувається згідно Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України, затвердженого Вченою радою НУБіП України 26.04.2023 року.

Таблиця 1

#### Шкала оцінювання знань студентів

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результатами складання іспитів/заліків	
	іспитів	заліків
90-100	Відмінно	зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	не зараховано

Відповідно до Положення про екзамени та заліки у НУБіП України від 26.04.2023 р. рейтинг студента з навчальної роботи  $R_{НР}$  стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \times (R_{ЗМ}^1 \times K_{ЗМ}^1 + \dots + R_{ЗМ}^n \times K_{ЗМ}^n)}{K_{ДИС}} + R_{ДР} - R_{ШТР}$$

де  $R_{ЗМ}^1, R_{ЗМ}^n$  – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K_{ЗМ}^1, K_{ЗМ}^n$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

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

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

$R_{ШТР}$  – рейтинг штрафний.

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

$$R_{НР} = \frac{0,7 \times (R_{ЗМ}^1 + \dots + R_{ЗМ}^n)}{n} + R_{ДР} - R_{ШТР}$$

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

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

Табл. 2

Поточний контроль			Рейтинг з навчальн. роботи $R_{НР}$	Рейтинг з додатк. роботи $R_{др}$	Рейтинг штрафний $R_{ШТР}$	Підсумкова атестація іспит/залік	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Змістовий модуль 3					
0-100	0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни  $R_{дис}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації  $R_{АТ}$  (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи  $R_{НР}$  (до 70 балів):

$$R_{дис} = R_{НР} + R_{АТ}.$$

Рейтинг здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни у балах переводиться у національні оцінки згідно з таблицею 1.

Оцінка **“Відмінно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який систематично працював протягом семестру, показав під час іспиту різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка **“Добре”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка **“Задовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка **“Незадовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив

принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

### **9. Методичне забезпечення**

Навчально-методичний комплекс включає робочу програму, курс лекцій, презентаційні матеріали, завдання для виконання практичних робіт, питання для самопідготовки, комплект тестових завдань для проведення поточного модульного контролю, комплект екзаменаційних білетів, електронний курс <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4048>



## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### Законодавча та нормативна база:

1. Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про запровадження національної системи стійкості: Указ президента України № 479/2021 від 27.09.2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>

### Базова

3. Електронний навчальний курс «Лідерство та командотворення» / автор Грищенко І. М. URL : <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4048>
4. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
5. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Управлінське лідерство* : колективна монографія. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 600 с.
6. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ* : зб. наук. пр. К. С. 275–285. (Серія “Управління”). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2014\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_2_31)
7. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління* : зб. наук. пр. Київ. Вип. 1. С. 110–122. (Серія “Управління”). URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis)
8. Грищенко І. М. Формування командного лідерства як складової ефективного та результативного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. пр. К. : Вип. 4. С. 145–154. (Серія “Управління”).
9. Gryshchenko I. Application of the Theory of Leadership “Path –Goal” in local government. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, Košice, Slovakia. Vol. 3. № 2/2015. P. 81–84.
10. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 10. С. 116–120. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2015/26.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/26.pdf)
11. Грищенко І. М. Лідерство: потреба в досягненні результату. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 15. С. 78–82. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/15\\_2015/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2015/19.pdf)
12. Gryshchenko I. Leadership: the need for power. Europäische Fachhochschule European Applied Sciences, ORT Publishing, Stuttgart, Germany. Vol. 7, 2015 (Juli). Section 9. Economics and management. P. 74–77.
13. Грищенко І. М. Типологія лідерства. *Наукові розвідки з державного та*

муниципального управління : зб. наук. пр. Київ, Вип. 2. С. 22–35.

14. Грищенко І. М. Впровадження інноваційного лідерства в Україні. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія “Економіка, аграрний менеджмент, бізнес” / редкол. : С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. Вип. 231. 198 с. С. 13–18.

15. Грищенко І. М. Генеза теорій лідерства. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 2. С. 56–60. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2016/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2016/14.pdf)

16. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 4. С. 78–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_19)

17. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=945>

18. Грищенко І. М. Причини виникнення лідерського середовища в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_5_19)

19. Грищенко І. М. Аналіз висвітлення проблематики лідерства в дослідженнях вітчизняних вчених. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_6_20)

20. Грищенко І. М. Пошук нових підходів до впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=955>

21. Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід* : наук.-практ. журн. Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, № 7. С. 118–123. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4962&i=20>

22. Грищенко І. М. Методологічні засади формування лідерства. *Держава та регіони* : наук.-практ. журн. Запоріжжя, № 1. С. 66–72. (Серія “Державне управління”). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2016/13.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/13.pdf)

23. Gryshchenko, I. (2016), “The impact on the formation of personal needs leadership”, *Scientific Bulletin of National Mining University (SciVerse Scopus)*, vol. 4, pp. 154–160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu\\_2016\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2016_4_22). <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220835020&eid=2-s2.0-84991728663>

24. Грищенко І. М. Інструменти забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування. *Zakres dzialania administracji publicznej w Polsce I na Ukrainie* : Wybrana problematyka, pp. 139–145.

25. Грищенко І. М. Алгоритм формування та розвитку лідерства в територіальній громаді. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=965>

26. Васильєва О. І., Грищенко І. М. Інструменти формування лідерства в системі місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального*

управління : зб. наук. пр. Київ, Вип. 1. С. 25–31. (Серія “Управління”).

27. Грищенко І. М. Формування лідерства в системі місцевого самоврядування України. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. А. П. Савкова. Київ : НАДУ, Вип. 1. 168 с. С. 151–166.

28. Gryshchenko, I. M. Development of the capacity of territorial communities. Науковий вісник Полісся. Чернігів : ЧНТУ, 2018. № 2 (14). Ч. 1. С. 98–104. DOI: [10.25140/2410-9576-2018-1-2\(14\)-98-104](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-2(14)-98-104)  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2018\\_2%281%29\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2018_2%281%29_15)

29. Грищенко І., Олійник В. Забезпечення рівних можливостей представництва жінок на вищих рівнях прийняття політичних рішень. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 85–90. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-si-85-90. URL: <https://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua>  
<http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/8cb46968-8c1b-41ab-871e-1c220e096705.pdf>

30. Semenushyn, Mykola O.; Hryshchenko, Iryna M.; Alekseieva, Kateryna A.; Oliinyk, Volodymyr V.; Buha, Hanna S. Research of features of professional self-actualization of civil servants through the determinants of information security. *Revista San Gregorio*. Num. 42 (2020). Special Edition-2020. P. 41–53. <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/rt/metadata/1537/5>

31. Gryshchenko, I., Bondar, Y., Serohina, S., Bodrova, I., & Stohova, O. (2022). Building the capacity of territorial communities by revealing their latent potential. *Amazonia Investiga*, 11(53), 45-58. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.53.05.5>

32. Ivanova, O., Tulush L., Gryshchenko, I., Hrebenuk, B., Fedorova, A. Tax Incentives in Public Administration Strategy for Territorial Leadership in Energy Conservation. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 7063-7071, 2021.

#### *Допоміжна*

1. Електронний каталог НУБіП України  
URL : [http://irb.nubip.edu.ua/cgi-bin/irbis64r\\_14/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=NUBIP&P21DBN=NUBIP&LNG](http://irb.nubip.edu.ua/cgi-bin/irbis64r_14/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=NUBIP&P21DBN=NUBIP&LNG)

2. Навчальний портал НУБіП України <https://elearn.nubip.edu.ua/>

#### *Інформаційні ресурси*

1. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України: офіційний сайт. URL : <https://minre.gov.ua/prominreintegracziyi/kontakty/#>

2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: офіційний сайт: URL : <https://mtu.gov.ua/>