

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»



ТРЕНІНГ З ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ:

Тренінг-практикум

Запоріжжя 2025



УДК 005.322:005.336:005.96(076)
Т66

Рекомендовано Науково-методичною
радою ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА»
(протокол № 8 від 27.06.2025 р.)

Укладач:

Середа Г.В., канд. екон. наук., доцент, доцент кафедри цифрових та
проектно-аналітичних рішень

Т66 **Тренінг з лідерства та командної взаємодії:** тренінг-
практикум / уклад. Г. В. Середа. Запоріжжя :
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА», 2025. 58 с.

Тренінг-практикум включає опис тренінгових прав та рекомендації щодо їх
проведення зі студентами в дистанційному форматі в межах дисципліни «Тренінг з
лідерства та командної взаємодії», а також методичні вказівки щодо виконання
індивідуальних завдань з дисципліни.

Рекомендовано для студентів другого (магістерського) рівня освіти.

УДК 005.322:005.336:005.96(076)

©Середа Г.В., 2025
©ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТРЕНІНГОВІ ВПРАВИ	6
ТЕМА 1. ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА	6
1.1. Тренінгова вправа «Онлайн-знайомство команди»	6
1.2. Тренінгова вправа «Менеджер vs Лідер» (через Mentimeter)	7
1.3. Тренінгова вправа «Де потрібна роль менеджера / лідера?»	7
1.4. Фасилітація «Інструменти менеджера та інструменти лідера»	8
1.5. Мозковий штурм «Компетентності лідера XXI століття»	9
1.6. Практична вправа «Презентації стилів лідерства»	9
1.7. Практична вправа «Визначення стилю лідерства / управління»	10
1.8. Тренінгова вправа «Ситуаційне лідерство»	12
1.9. Фасилітація «Етичне та неетичне лідерство»	13
ТЕМА 2. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА	14
2.1. Мозковий штурм «EQ VS IQ»	14
2.2. Тестування рівня емоційного інтелекту	14
2.3. Діагностика емоційного інтелекту	14
2.4. Психогімнастична вправа «Якоріння ресурсного стану»	15
2.5. Вправа на ментальну корекцію негативних емоційних станів 10-10-10	16
2.6. Вправа на трансформацію повторюваної емоційної реакції «Замутуй гнів»	17
2.7. Фасилітація «Системне управління настроєм»	17
2.8. Тренінгова вправа «Розпізнай чужу емоцію»	18
2.9. Тренінгова вправа «Надання конструктивного зворотного зв'язку (фідбеку)» із застосуванням технік амортизації емоцій	19
2.10. Практична вправа «Перша психологічна допомогу собі та іншим у гострій стресовій реакції / панічній атаці»	20
ТЕМА 3. ЛІДЕРСЬКИЙ ВПЛИВ ТА КОМУНІКАЦІЇ	21
3.1. Тренінгова вправа «Управлінські поєдинки»	21
3.2. Тренінгова вправа «Лідерський вплив»	28
ТЕМА 4. КОУЧИНГ ТА САМОКОУЧИНГ	30
4.1. Практична вправа «Коротка коуч-сесія для одnogрупника»	30
4.2. Тренінгова вправа «Коучинг для підлеглого»	30

4.3. Вправа «Коучинг для команди у ситуації опору змінам»	31
ТЕМА 5. ТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ	33
5.1. Тренінгова вправа «Презентація студентської команди»	33
5.2. Фасилітація «Трудовий колектив VS Команда»	33
5.3. Міні-презентації «Типи команд»	34
ТЕМА 6. КОМАНДНА ДИНАМІКА	35
6.1. Фасилітація «Вади командотворення та шляхи їх подолання»	35
6.2. Сінемологія за кінострічкою «Стажери (The Internship)», 2013.	36
2. ПЕРЕЛІК ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	37
2.1 Індивідуальне завдання № 1 «Самоаналіз лідерських компетентностей та індивідуальний план їх розвитку»	37
2.2 Індивідуальне завдання 2 «Команда проєкту»	43
3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	45
4. ПОДАННЯ НА ПЕРЕВІРКУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	48
4.1 Подання на перевірку індивідуального завдання	48
4.2 Критерії оцінювання результатів виконання індивідуального завдання	48
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
Додаток А. Приклад оформлення титульного листа індивідуального завдання	51
Додаток Б. Приклади оформлення бібліографічних посилань	52



ВСТУП

Враховуючи стрімку діджиталізацію та ШІ-аугментацію процесів виробництва й управління та складність сучасного бізнес-середовища, формування лідерських компетентностей й емоційного інтелекту стає критично важливим для студентів магістратури та її випускників. Навички комунікації, лідерства та командотворення безпосередньо впливають на прийняття рішень, управління людьми та проектами. Особливо це актуально для промислових підприємств, де лідери мають не лише досягати виробничих результатів, а й оперативно відповідати на виклики з порушення ланцюгів постачання, технічні збої, зміну економічних та політичних умов, законодавства, нестабільні умови праці.

Крім виробничого середовища, високий рівень емоційної компетентності необхідний у соціальній та громадських сферах: волонтерські ініціативи, проекти місцевого розвитку вимагають від лідера вміння сформуванати команду активних громадян, розуміння емоцій, емпатії та здатності мотивувати інших на досягнення спільних цілей. Як демонструють численні емпіричні дослідження, високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективній комунікації, продуктивному вирішенню конфліктів та підтримці морального стану команди у кризові періоди.

Даний тренінг-практикум містить опис вправ на розвиток лідерських навичок та емоційного інтелекту в командних взаємодіях, які можна виконувати в дистанційному форматі з рекомендаціями щодо проведення віртуальних сесій.

Видання буде корисним для викладачів та студентів, які обрали дисципліну «Лідерство та командна взаємодія» як вибірку.

1. ТРЕНІНГОВІ ВПРАВИ

ТЕМА 1. ФЕНОМЕН ЛІДЕРСТВА

1.1 Тренінгова вправа «Онлайн-знайомство команди»

Мета вправи: 1) встановити доброзичливу атмосферу в групі, сприяти самовираженню та налагодженню довіри між учасниками дистанційного тренінгу; 2) познайомити студентів з інструментом командної роботи Padlet

Порядок проведення:

Етап 1. Підготовка Padlet (для викладача):

1 Створіть нову стінку у форматі Wall або Grid. Назвіть її «Знайомство команди».

2 Додайте перший допис із власною самопрезентацією (як приклад), яка складається з пунктів:

- *Моя професія:*
- *Моє життєве кредо:*
- *Люблю в роботі:*
- *Ненавиджу в роботі:*
- *Мій найбільший успіх:*
- *Мій найбільший факап:*
- *Вільний час проводжу:*
- *Цікаві факти про мене:*

Додайте власну фотографію / аватар до створеної самопрезентації.

Етап 2. Заповнення студентами стіни Padlet (10–12 хв):

• Студенти підключаються до Padlet і створюють окремий допис за прикладом (шляхом натискання значку ⊕ в нижньому правому куті інтерфейсу — додають фото або аватар та заповнюють всі пункти.

• Можуть використовувати текст, емоджі, зображення або коротке голосове повідомлення. Padlet підтримує різні мультимедійні формати.

Етап 3. Самопрезентація (10–15 хв):

• Кожен студент по черзі презентує свій пост (1–2 хв) — читає або коментує свої відповіді.

• Інші учасники можуть поставити «лайк» чи короткий коментар, підкреслюючи співзвучність їхніх уподобань або досвіду.

Етап 4. Рефлексія (5–8 хв):

• Обговорення в групі: Які у Вас враження від такого знайомства? Що вас здивувало з цього знайомства? Що знайшли спільного? Як таке знайомство допоможе роботі в команді? У яких ситуаціях та контекстах можна використати інструмент Padlet?

- Тренер робить загальний висновок про перші враження та встановлення довіри у дистанційному середовищі.

1.2 Тренінгова вправа « Менеджер vs Лідер» (через Mentimeter)

Мета: Розвинути асоціативне мислення, зрозуміти розбіжності і спільні риси між поняттями «менеджер» і «лідер», і залучити командну роботу через інтерактивний формат.

Інструкція:


1. Налаштування Mentimeter:
 - Створіть два слайди типу Word Cloud (хмарка слів): один для запитання «Що асоціюється зі словом “менеджер”?», інший — «Що асоціюється зі словом “лідер”?»
 - Дозвольте до 5 відповідей на кожну хмарку — так учасники дадуть розгорнуті асоціації.
2. Подача завдання:
 - Перший слайд активується — студенти вводять асоціації з «менеджером»: наприклад, «контроль», «організація», «планування».
 - Потім переходять до другого слайду з «лідером»: «мотивація», «бачення», «вплив».
3. Аналіз Word-Clouds:
 - Після збору відповідей у реальному часі формується візуальна хмара.
 - Тренер показує обидва слайди та коментує:
 - Які слова повторилися?
 - Що переважає в «менеджері», що в «лідері»?
 - Які асоціації є несподіваними?
4. Групова рефлексія (7–10 хв):
 - Обговорення із запитаннями:
 - Які асоціації були спільними для обох понять та що це означає?
 - Де ми побачили чіткі відмінності?
 - Як ці асоціації впливають на розуміння власної ролі у команді?
 - Тренер резюмує: важливість поєднання ролей менеджера та лідера в сучасній практиці.

1.3 Тренінгова вправа «Де потрібна роль менеджера / лідера?»

Інструкція: У наведених ситуаціях студенти мають обрати, де керівникові слід проявляти себе як менеджер, а де – як лідер?

Ситуації для обговорення:

- *Виробнича бригада відстає від плану випуску продукції. Від керівництва стоїть завдання придумати, як забезпечити виконання плану*



випуску продукції за умови зупинення обладнання на позаплановий поточний ремонт на 2 дні.

- На зміну не вийшов один з робітників через непередбачувані сімейні обставини.
 - Ви відчуваєте необхідність у проходженні навчання суміжним професіям у Вашій бригаді, це дасть кращу заміність робітників, інші цього не хочуть
 - Скоро ювілей у найдосвідченого робітника цеху, інструктора виробничого навчання – слід його привітати оригінально, бо він виходить на пенсію
 - Сьогодні Ви помітили, що двоє робітників працювали без касок
 - Потрібно забезпечити роботу обладнання в експериментальному режимі, приїде проектна комісія з інженерами-технологами, будуть випробовувати чергування режимів
 - Вам потрібно справедливо розподілити бригадну премію
 - Один з робітників виробничої ділянки випускає не дуже якісну продукцію, яка за стандартами проходить, але наступні ділянки в технологічному процесі скаржаться на цю роботу начальнику цеху
 - Потрібно подумати, як замінити мобілізованих працівників цеху, де знайти нових (бажано до 25 років)
 - Ви надихнулися прикладом того, як створюють захист від дронів для військової техніки – хочете організувати подібне виробництво металоконструкцій у Вас на підприємстві
 - Потрібно знайти резерви економії електроенергії у вас в цеху
- Студенти мають обґрунтувати свій вибір релевантної ситуації ролі «лідер» або «менеджер».

1.4 Фасилітація «Інструменти менеджера та інструменти лідера»

Мета: розвиток розуміння студентами різниці між функціональними (менеджерськими) та мотиваційно-натхненними (лідерськими) інструментами управління в умовах реального виробничого середовища; формування навичок фасилітації, критичного мислення та аргументованого підходу до вибору управлінських інструментів.

Інструкція: студенти заповнюють таблицю «Інструменти менеджера та інструменти лідера», створену на онлайн-дошці (Whiteboard / Miro), розміщуючи у стовпчиках стікери зі своїми надписами, та обґрунтовуючи зазначені інструменти.

Приклад результатів виконання:

Інструменти менеджера	Інструменти лідера
<i>План</i>	<i>Місія</i>
<i>Цілі</i>	<i>Сенси</i>
<i>Аналіз</i>	<i>Цінності</i>
<i>Розподіл ресурсів</i>	<i>Довіра</i>
<i>Дисципліна</i>	<i>Вплив</i>

1.5 Мозковий штурм «Компетентності лідера XXI століття»

Інструкція: студенти ознайомлюються зі змістом статті Бернарда Марра (Bernard Marr) «[10 Most Important Leadership Skills For The 21st Century Workplace \(And How To Develop Them\)](#)»

Дайте відповідь на питання:

1. Які компетентності рекомендовано мати лідеру XXI століття?
2. Порівняйте це зі своїми уявленнями про лідерство.
3. Обговоріть, з чим погоджуйтесь, з чим – не погоджуєтесь, що хочете ще додати та складіть профіль компетентностей лідера.


1.6 Практична вправа «Презентації стилів лідерства»

Мета: засвоєння студентами стилів лідерства, їх поведінкових характеристик та доречності їх застосування у виробничих та управлінських контекстах; тренування презентаційних навичок, навичок публічних виступів засобами веб-конференції

Порядок виконання:

Етап 1. Студенти розділяються на групи, яким призначається завдання підготувати презентацію одного стилю лідерства з представлених нижче:

- авторитарний стиль
- демократичний стиль
- ліберальний стиль
- трансформаційний стиль
- транзакційний стиль
- стиль служіння
- бюрократичний стиль
- емоційне лідерство
- стратегічне лідерство

- 
- харизматичне лідерство
 - гнучкий стиль (ситуаційне лідерство).

Етап 2. Кожна з утворених команд / окремі студенти (залежно від їх кількості) має підготувати презентацію стилю лідерства, описавши:

- сутність стилю;
- автора концепції, який перше описав цей стиль;
- поведінкові характеристики лідера, який дотримується цього стилю;
- приклади відомих людей, які дотримуються / дотримувалися цього стилю лідерства;
- переваги стилю лідерства;
- недоліки стилю лідерства;
- коли та в яких робочих контекстах, ситуаціях, з якими співробітниками доцільно застосовувати цей стиль лідерства.

Презентація готується в програмі Canva / Microsoft Power Point online (office 365) / Gamma. Обсяг презентації – 5-8 слайдів.

Етап 3. Команди / учасники презентують свій стиль лідерства протягом 5-7 хвилин.

1.7 Практична вправа «Визначення стилю лідерства / управління»

Мета вправи: розвинути в студентів здатність ідентифікувати різні стилі лідерства на основі аналізу реальних або змодельованих висловлювань та поведінкових патернів лідерів. Вправа сприяє поглибленому розумінню характеристик стилів управління та навчає критично аналізувати управлінські ситуації з точки зору лідерських підходів.

Етап 1 – Теоретичний блок (10 хвилин)

- Студенти знайомляться з візуальною картою характеристик лідерських стилів (з лекції) — де стилі розкриті через ключові поняття: вплив, самовимогливість, сумлінність, чесність, незалежність, привітність, емоційність, кмітливість.

- Викладач коротко пояснює особливості кожного стилю (демократичний, автократичний, трансформаційний, транзакційний, орієнтований на людей, орієнтований на завдання, бюрократичний, гнучкий).

Етап 2 – Робота з кейсами (15–20 хвилин)

- Студенти отримують по одному кейсу — промову, вислів або короткий опис поведінки лідера в конкретній управлінській ситуації (кейси підготовлені викладачем або взяті з практики).

- Завдання: проаналізувати текст, виділити ключові управлінські орієнтири лідера та визначити стиль (або поєднання стилів), аргументуючи свій вибір.

Етап 3 – Обговорення в групі (10 хвилин)

- Студенти презентують свої висновки, порівнюють їх із відповідями інших учасників.
- Викладач ставить уточнюючі запитання: чому обрали саме цей стиль? Чи можливе поєднання стилів у цій ситуації?

Етап 4 – Рефлексія (5 хвилин)

- Запитання для обговорення:
 - Які стилі лідерства вам найбільш близькі?
 - У яких кейсах було складніше визначити стиль і чому?
- Викладач підсумовує: стиль лідерства часто проявляється через мову, цінності та переконання лідера.

Матеріал для аналізу:

Лідер 1: *"Для мене важливо, щоб люди відчували себе комфортно в команді. Я прагну створити атмосферу взаєморозуміння і підтримки. Я вірю, що успіх команди залежить від міцних особистих відносин. Коли один з моїх співробітників переживав складний період у особистому житті, я виділив час на індивідуальну бесіду з ним. Я вислухав його, підтримав і запропонував йому необхідну допомогу. Завдяки цьому, він зміг подолати свої труднощі і повернувся до роботи з новими силами."*

Лідер 2: *"Я вважаю, що лідер повинен приймати рішення швидко і рішуче. У складних ситуаціях я беру на себе відповідальність і не боюся приймати непопулярні рішення. Результат для мене завжди на першому місці! Коли наш основний конкурент випустив новий продукт, який загрожував нашій ринковій частці, я прийняв рішення про прискорення розробки нашого власного продукту. Незважаючи на опір деяких членів команди, я наполягав на своїй позиції і ми змогли випустити продукт на ринок раніше за конкурента."*

Лідер 3: *"Я надихаю людей на досягнення великих цілей. Я вірю в силу трансформаційних змін і прагну створити команду, яка здатна змінити світ. Я завжди шукаю нові можливості і заохочую своїх співробітників до інновацій. Коли наша компанія зіткнулася з фінансовими труднощами, я організував стратегічну сесію, на якій ми обговорили наше бачення майбутнього і розробили нову бізнес-модель. Завдяки моєму ентузіазму і вірі в успіх, команді вдалося подолати кризу і досягти нових висот."*

Лідер 4: *"Я вірю в силу колективного розуму. Для мене важливо, щоб кожен член команди відчував свою цінність і мав можливість висловити свою думку. Я прагну створити атмосферу довіри, де люди можуть відкрито обговорювати проблеми і разом шукати найкращі рішення. Під час розробки нового продукту, моя команда зіткнулася з серйозною технічною проблемою. Замість того, щоб приймати рішення самотійно, я організувала мозковий штурм, запросивши всіх членів команди. Разом ми змогли знайти*



нестандартне рішення, яке дозволило нам завершити проект вчасно і з високою якістю."

Лідер 5: "Я очікую від своїх співробітників високих результатів. Я встановлюю чіткі цілі і очікую, що вони будуть досягнуті в строк. Я вірю, що дисципліна і відповідальність – це ключові якості лідера. Перед нами стояла задача запустити новий проект в дуже стислі терміни. Я розробив детальний план роботи, розподілив завдання між членами команди і встановив жорсткі дедлайни. Завдяки моєму підходу, ми впоралися з завданням вчасно і навіть перевищили очікування клієнта."

Лідер 6: "Я вважаю, що лідерство – це мистецтво управління процесами. Я встановлюю чіткі правила і очікую, що вони будуть дотримуватися. Я вірю, що справедлива система винагород і покарань – це основа ефективної роботи. Під час впровадження нової системи управління проектами, я розробив детальну інструкцію і провів навчання для всіх співробітників. Завдяки чіткому дотриманню процедур, нам вдалося успішно перейти на нову систему без будь-яких збоїв."

1.8 Тренінгова вправа «Ситуаційне лідерство»

Інструкція для студентів: уявіть, що Ви — керівник цеху гарячого прокату на металургійному підприємстві, яке виготовляє сталеву продукцію. Ваш підрозділ виконує ключову роль у забезпеченні виробничого процесу, але останнім часом ви помічаєте проблеми в роботі двох працівників, що безпосередньо впливають на ефективність виробництва. Вам необхідно вирішити цю ситуацію, проявивши лідерські якості та обравши правильний підхід до кожного з працівників:

1) Юрій — досвідчений оператор прокатного стану, працює на заводі вже більше 10 років. Він завжди був надійним і відповідальним, але останні кілька місяців його продуктивність значно знизилася. Він часто виглядає виснаженим, спілкується з колегами менше, ніж зазвичай, і не проявляє колишньої ініціативи. Під час останньої змінної наради він неохоче висловлювався з приводу нововведень у виробничих процесах, хоча раніше брав активну участь у таких обговореннях. Колеги помітили, що Іван часто запізнюється на роботу та не виконує завдання вчасно. В результаті — його сектор працює з простоями, що впливає на всю виробничу лінію.

Виявіть основні проблеми у роботі Юрія та їх причини, завдання керівника та ефективний лідерський підхід у впливі на Юрія. Який стиль лідерства буде ефективним при взаємодії з Юрієм? Як ви змотивуєте Юрія повернутися до активної роботи? Які методи Ви оберете для підтримки його мотивації у довгостроковій перспективі?

2) Олексій — молодий спеціаліст, який працює на підприємстві менше року, але вже зарекомендував себе як амбіційний і готовий брати на себе складні завдання. Він швидко вивчає нові процеси і показує високі результати, проте часто ігнорує правила безпеки на виробництві, через що виникають ризики для його життя і здоров'я, а також для колег. Нещодавно він пропонував змінити технологію перекачки, щоб пришвидшити процес, але не врахував можливих наслідків для якості продукції. Прокатники, зокрема й Юрій, зазначили, що такий підхід може призвести до порушення технологічного процесу і зупинки виробництва.

Виявіть основні проблеми у роботі Олексія та їх причини, завдання керівника та ефективний лідерський підхід у впливі на Олексія. Як ви плануєте працювати з Олексієм, щоб направити його ентузіазм у конструктивне русло і уникнути ризикованих рішень? Який стиль лідерства буде ефективним при взаємодії з Олексієм?

Які стратегії ви застосуєте, щоб зберегти баланс у команді та забезпечити безперебійний робочий процес?

1.9 Фасилітація «Етичне та неетичне лідерство»

Інструкція: студенти заповнюють файл Google Docs, обговорюючи відмітні риси етичного та неетичного лідерства. Перед виконанням вправи викладач пропонує студентами згадати з власного життєвого та робочого досвіду етичних та неетичних лідерів, успішних та неуспішних для більш усвідомленого виконання завдання та усвідомлення важливості дотримання етичних норм у лідерстві команд.

Таблиця для заповнення:

Категорії аналізу	Етичний лідер	Неетичний лідер
Особливості самопрезентації		
Ставлення до послідовників		
Ставлення до критики		
Комунікаційні особливості		
Цінності		
Успішність/результативність діяльності		



ТЕМА 2. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА

2.1. Мозковий штурм «EQ VS IQ»

Інструкція: викладач пропонує ознайомитись з біографіями людей, які мали високий інтелект, але нерозвинений емоційний інтелект:

- 1) Боббі Фішер;
- 2) Адольф Гітлер;
- 3) Стів Джобс;
- 4) Крістофер Ланган
- 5) Ілон Маск

Завдання: обговорити, чим відрізняється та який вплив на життя та кар'єру має емоційний інтелект.

2.2. Тестування рівня емоційного інтелекту

Мета: засвоєння сутності поняття емоційного інтелекту; отримавши детальний звіт про ступінь емоційного інтелекту, що допоможе зорієнтуватися в напрямках саморозвитку та професійного зростання; запланувати цільові дії для розвитку EQ, спираючись на результати тестування, що сприятимуть покращенню комунікації, управлінських та лідерських навичок у майбутніх практичних кейсах та взаємодії з командою

Інструкція: пройти онлайн тестування рівня емоційного інтелекту за методикою Голла за покликанням:

https://www.eztests.xyz/tests/personality_eq/#google_vignette

Зробити висновки та визначити напрями саморозвитку емоційного інтелекту.


2.3. Діагностика емоційного інтелекту

Інструкція: Прочитайте описи наведених нижче ситуацій та продумайте власну реакцію на них

Завдання 1. «Сприйняття емоцій»

Ситуація 1. Ви присутні у конференц-залі, де за кілька хвилин має початися нарада. Зібралися майже всі співробітники і секретар робить копії документів для всіх присутніх за допомогою ксероксу, що стоїть поруч з Вами. Користуючись шумом від роботи апарату, Ви розповідаєте своєму другові, що сидить поруч з Вами, непристойний жарт. Та коли Ви доходите у своїй розповіді до кульмінаційного моменту, апарат закінчує свою роботу і всі чують непристойний кінець жарту. Які почуття Ви будете переживати? [1]

Ситуація 2. Повернувшись додому після роботи, Ви виявляєте, що бухгалтер видала Вам на 1000 гривень більше зарплатні за січень, ніж вказано у Вашому розрахунковому листі. Вона явно помилилася,



рахуючи гроші, і якщо Ви їх не повернете, то цю суму віднімуть з її зарплатні. Які емоції Ви скоріш за все будете переживати? [1]

Завдання 2. «Використання емоцій»

Ситуація 1. Впродовж трьох місяців Ваша філія працювала над розробкою програмного забезпечення. Презентацію результатів роботи, яку необхідно здійснити перед усіма працівниками філії, менеджментом компанії та зарубіжними замовниками, маєте зробити саме Ви. За 10 хвилин перед презентацією Ви відчуваєте надзвичайно стривоженому та напруженому. Як можна використати Ваш стан для забезпечення успішного виступу? [1]

Ситуація 2. Ви тільки що повернулися з відпустки й перебували у дуже добром настрої. Яким чином можна продовжити дію Вашого емоційного стану? [1]

Завдання 3. «Розуміння емоцій»

Ситуація 1. Ви присутні на бізнес-конференції. На сцені з доповіддю виступає директор страхової фірми. Він намагається зацікавити публіку, але його ніхто не слухає: всі довкола сміються й розмовляють. Які емоції може переживати доповідач? [1]

Ситуація 2. Ваш підлеглий помилково отримав з центрального офісу електронний лист, що був адресований Вам. В листі йдеться про те, що в найближчі два місяці компанія буде змушена дещо зменшити фінансування Вашої фірми та скоротити штат співробітників. Які почуття, на Вашу думку, буде переживати Ваш підлеглий? [1]


Завдання 4. «Управління емоціями»

Ситуація 1. Ваш начальник дуже галаслива людина, який дуже часто використовує роздратований тон при спілкуванні з підлеглими. Яким чином, на Ваш погляд, необхідно реагувати на репліки боса? [1]

Ситуація 2. Вам необхідно саме сьогодні закінчити розробку плану робіт на наступний місяць, тому що завтра у Вас починається відпустка і Ви вранці вилітаєте в теплі краї. Проблема в тому, що начальник фінансового відділу затримує свій звіт, без якого Ви не можете завершити свою роботу. Він досить гордовита людина і вже заявив Вам, що не збирається поспішати зі звітом ціною помилок. Тим часом до кінця робочого дня залишається чотири години, Ви все більше нервуєте. Опишіть, як саме Ви будете поводити себе з начальником фінансового відділу, щоб переконати його видати Вам звіт якомога швидше? [1]

2.4. Психогімнастична вправа «Якоріння ресурсного стану»

Мета: практика «якоріння ресурсного стану» сприяє формуванню механізмів швидкого входження в продуктивний психоемоційний стан, що особливо важливо в умовах професійного стресу, публічних



виступів, управлінських викликів або кризових ситуацій. Завдання допомагає розвивати емоційний інтелект через здатність керувати своїм емоційним станом, підсилювати його позитивним підкріпленням (кінестетичним або смаковим), та розвивати образ ідеального «Я» лідера.

Інструкція: Закрийте очі і згадайте найяскравіші моменти свого життя, коли ви були на вершині успіху, коли ви відчували почуття максимальної впевненості в собі, коли ви відчували себе героєм в якійсь ситуації. Викличте в собі те сильне почуття переможця, яке ви тоді відчували, і ще раз емоційно яскраво переживіть цей стан.

А тепер спробуйте увійти в роль тієї людини, якою ви захоплюєтеся, яку вважаєте сильним лідером, героїчної особистістю. (Якщо немає аналога в реальному житті, можна згадати книжкових героїв або героїв кінофільмів. Можна створити узагальнений образ ідеального героя. Ви хочете бути таким же!) Поєднайтесь з його характером, звичками, нарешті, злийтеся з ним воедино! Стисніть кулак і «заякоріть» цей стан.

Викликавши в собі стан героя, підкріпіть його позитивної емоцією, наприклад, з'їжте улюблений смаколик.

2.5. Вправа на ментальну корекцію негативних емоційних станів 10-10-10

Мета: Розвинути здатність до емоційного дистанціювання, саморефлексії та переоцінки подій з власного минулого. Ця вправа допомагає знизити інтенсивність негативних емоцій, пов'язаних із особистими переживаннями, активізувати когнітивну переінтерпретацію ситуації та сформувати навичку психологічної резильєнтності.

Інструкція:

Крок 1: Згадайте неприємну ситуацію, яка трапилась у вашому житті. Це має бути подія, що досі викликає емоційний відгук (образа, сором, розчарування тощо).

Крок 2: Опишіть її ментально: що саме сталося, хто був учасником, що ви відчували на той момент, що зробили або не зробили.

Крок 3: Перейдіть до методу 10–10–10 – перенесіться ментально у майбутнє:

Ким Ви будете, де та з ким Ви будете, що Ви будете робити через 10 днів? Як ви будете ставитися до цієї ситуації через 10 днів?


Ким Ви будете, де та з ким Ви будете, що Ви будете робити через 10 місяців? Як будете її оцінювати через 10 місяців?

Ким Ви будете, де та з ким Ви будете, що Ви будете робити через 10 років? Яке значення вона матиме для вас тоді?

Крок 4: Зафіксуйте висновок:

Що ви зрозуміли про себе з цієї ситуації?

Як би ви вчинили зараз, маючи ваш теперішній досвід?



Після виконання вправи здобувачам пропонується обмін рефлексіями в малій групі. Це поглибить досвід саморефлексії та сприятиме розвитку емоційної компетентності — здатності помічати, осмислювати й регулювати власні емоції у складних ситуаціях.

2.6. Вправа на трансформацію повторюваної емоційної реакції «Замутуй гнів»

Мета: формування навички усвідомлення та конструктивної переоцінки негативних емоційних реакцій (зокрема гніву), що виникають у повторюваних ситуаціях з близькими та значимими людьми. Це завдання сприяє розвитку емоційного інтелекту через роботу з когнітивною переінтерпретацією, самоспостереженням і позитивною трансформацією емоційної реакції.

Інструкція до виконання:

Крок 1: Згадайте ситуацію, яка часто повторюється у вашому житті й щоразу викликає гнів або роздратування (наприклад: запізнення колег, перебивання в розмові, порушення правил, норм етикету, порядку дітьми чи домовленостей з близькими тощо).

Крок 2: Опишіть її:

Де і як вона виникає?

Які саме емоції ви відчуваєте?

Як ви зазвичай реагуєте?

Крок 3: «Замутуйте» ситуацію — тобто знайдіть позитивне пояснення або приховану користь:

Це нормально, тому що...

Це добре, тому що...

Це круто, тому що...

Наприклад: *«Це нормально, тому що інші можуть мати інший темп. Це добре, бо вчуся терпінню. Це круто, бо можу використати цей час для себе»*

Крок 4: Зробіть рефлексію:


Що ви відчули після зміни погляду на ситуацію?

Як це вплинуло на ваш внутрішній стан?

Після виконання вправи здобувачам пропонується обмін рефлексіями в малій групі. Це поглибить досвід саморефлексії та сприятиме розвитку емоційної компетентності — здатності помічати, осмислювати й регулювати власні емоції у неприємних ситуаціях.

2.7. Фасилітація «Системне управління настроєм»

Мета: сформувати у студентів усвідомлене розуміння факторів, що покращують або погіршують загальний емоційний стан. Завдання сприяє розвитку емоційної свідомості, навичок самодіагностики та



створенню особистої стратегії емоційної гігієни, що є основою стійкого та продуктивного лідерства.

Інструкція до виконання:

Етап 1. Підготовка (2 хв)

На онлайн-дошці (Miro / Whiteboard) викладач створює дві колонки:

- Фактори, що сприяють позитивному настрою;
- Фактори, що погіршують настрій.

Етап 2. Індивідуальне заповнення (5–7 хв)

Студенти додають по 3–5 стікерів у кожену колонку:

Наприклад: «спорт», «сонячне світло», чи серед негативних: «скролінг соцмереж», «недосипання» тощо.

Етап 3. Обговорення (10 хв)

Фасилітатор достатньо детально пояснює:

Як сонячне світло регулює настрій та циркадні ритми.

Чому соціальні мережі провокують «brain rot», тривогу, депресію й погіршують сон

Обговоріть:

Які фактори викликали найбільше резонансу?

Яких корисних звичок бракує саме вам зараз?

4. План дій (5–7 хв)

Кожен вибирає 1 позитивний і 1 негативний фактор та формує мікроплан. Наприклад: «30 хв фізична активність щодня» або «не заходити в соцмережі після 20:00».

5. Рефлексія (5 хв)

Оцініть: навіщо потрібна така стратегія?

Як скоро ви помітите результат?

Як цей підхід впливає на вашу ефективність у ролі лідера?


Поради фасилітатору: використовуйте кольорові стікери (зелений = ресурс, червоний = деструктив); забезпечте безпечний простір – добровільне коментування без критики; додайте приклади з особистого досвіду на підставі наукових даних.

2.8. Тренінгова вправа «Розпізнай чужу емоцію»

Мета: розвинути здатність студента ідентифікувати та вербально називати емоції, які виражаються на обличчі людини; навички сприйняття невербальних сигналів (міміка, вираз очей, положення губ), що є основою емпатії та емоційного розуміння; стимулювати рефлексію про те, як такі емоційні сигнали можуть транслюватися в професійних ситуаціях, зокрема у промисловому менеджменті, підвищуючи ефективність взаємодії та прийняття рішень.

Інструкція до виконання

1. Підготовка (до заняття):



Фасилітатор готує 20-24 фото людей з вираженими базовими емоціями (радість, гнів, страх, здивування, сум, відраза, цікавість) та додатковими відтінками емоцій. Можна використати приклади з ресурсу [Social Communication Exercises](https://socialcommunication.truman.edu/attitudes-emotions/expressing-emotion/expressing-emotion-exercises/expressing-emotion-photo/)

<https://socialcommunication.truman.edu/attitudes-emotions/expressing-emotion/expressing-emotion-exercises/expressing-emotion-photo/>

2. Індивідуальна оцінка (5–7 хв):

Учасники переглядають фото й, незалежно, записують виявлену емоцію та її ймовірну інтенсивність (слабка / середня / сильна).

3. Колективне обговорення (10–12 хв):

Фасилітатор пропонує по черзі назвати свої варіанти.

Подає підказки, якщо виникає невизначеність.

Пояснює невербальні ознаки, які допомагають розпізнавати емоцію (наприклад: підняті брови = здивування, стиснуті губи + звужені очі = гнів).

4. Дискусія (7–10 хв):

Як ми могли реагувати у таких емоційних станах?

Чому важливо розпізнавати ці емоції у команді, особливо в дистанційній взаємодії?

Яку цінність для безпеки виробництва чи якості комунікацій містить вчасне розуміння настрою співрозмовника?

Які особливості мімічного вираження емоцій та больових відчуттів у людей з аутичним розладом?

2.9. Тренінгова вправа «Надання конструктивного зворотного зв'язку (фідбеку)» із застосуванням технік амортизації емоцій

Мета: навчити студентів давати конструктивний, змістовний зворотний зв'язок, який приймається легко і мотивує до змін, а не викликає захисних реакцій; сформувати навички конструктивного мовлення: вміння виділити сильні сторони, конкретно вказати на зони зростання і підсилити мотивацію через позитивне підсумкове закріплення; розвивати емоційну чутливість: навчитися оцінювати ефект комунікації на іншого, зменшувати псевдоманіпуляції та підвищувати довіру в команді.

Інструкція до виконання:


Етап 1. Викладач пояснює техніку надання конструктивного зворотного зв'язку (фідбеку) (5 хв):

Модель Feedback Sandwich «Позитив—конструктивне зауваження—Підтримка / мотивація»:

Починаємо з щирого позитиву (Bread 1).

Додаємо конкретний позитивно-критичний фідбек (Meat).

Завершуємо підтримкою/мотивацією (Bread 2)



Ключові принципи: щирість, конкретика, краткість, фокус на поведінці, не на особистості.

Етап 2. Викладач демонструє приклад надання конструктивного зв'язку в навчанні (5 хв)

Викладач: «Добра презентація, чудовий стиль подачі, але втрачено важливі дані по KPI — додайте їх. Вірю, наступного разу буде ще краще!»

Етап 3. Практика у парах (15–20 хв)

Розподіляємо ролі: спікер (дає фідбек) та отримувач.

Кожен учасник отримує короткий опис ситуації (наприклад, «Колега з суміжного підрозділу постійно подає розрахунки з помилками та щиро вважає, що помилок там не може бути. На зауваження обурюється: «Вам немає чим займатись – за мною перевіряти!» Надайте їй / йому корегуючий зворотній зв'язок, використовуючи прийоми виведення у стан «дорослий – дорослий».

Завдання: скласти Feedback Sandwich за шаблоном

Отримувач реагує: «Я відчуваю...», «Мені було важливо, що...», «Буде корисно...»

Етап 4: Обмін та фідбек (10 хв)

Учасники змінюють ролі, повторюють вправу.

Фасилітатор просить оцінити, як зворотний зв'язок вплинув на сприйняття.

Етап 5. Групове обговорення й рекомендації (10 хв)

Обговорюємо, що виявилось складним?

В яких випадках метод працює/не працює? Наприклад, при серйозному порушенні або конфлікті, краще обирати пряме/CORE/SBI — моделі чіткого зворотного зв'язку

2.10. Практична вправа «Перша психологічна допомогу собі та іншим у гострій стресовій реакції / панічній атаці»

Мета: забезпечити швидку психоемоційну стабілізацію в ситуаціях гострого стресу або паніки. Навчити застосовувати базові техніки самопомоги: дихальні вправи, заземлення і підтримку внутрішнього ресурсу. Розвивати здатність надання першої психологічної допомоги іншим через емпатію, заохочення та безпечний простір.

Інструкція до виконання:

Етап 1. Викладач пояснює виконання технік швидкої регуляції гострого стресу: «Дихання по квадрату», «Метелик», «Заземлення», «5 речей бачу — 4 речі доторкаюся — 3 звуки чую — 2 запахи відчуваю — 1 смак відчуваю», «Категоризація предметів».

Етап 2. Учасники пробують зробити вправу самостійно.

Етап 3. Учасники тренуються в парах.

Етап 4. Обговорення вражень та власного досвіду.



ТЕМА 3. ЛІДЕРСЬКИЙ ВПЛИВ ТА КОМУНІКАЦІЇ

3.1. Тренінгова вправа «Управлінські поєдинки»

Мета: розвинути навички лідерського впливу через моделювання реальних конфліктних ситуацій: формувати здатність швидко аналізувати контекст і приймати ефективні рішення під тиском часу та уваги публіки; потренувати вербальні навички впливу й переговорів, поєднуючи прагнення до результату з умінням зберегти повагу та взаємодію (баланс між “досягти мети” і “зберегти стосунки”); сформувати психологічну стійкість і емоційний самоконтроль — учасники навчаються зберігати холодний розум під час публічної дискусії та високого навантаження, відшліфовуючи витримку та самовладання; отримати практичний, якісний зворотний зв'язок від експертного журі: учасники аналізують власні помилки, сильні сторони та реагують на конструктивні коментарі — це підвищує їхній рівень свідомості та професійного зростання.

Ситуації для поєдинків – це соціальний простір, у якому розгортається поєдинок, задається будь-якої управлінської ситуацією конфліктного характеру, що містить вказівки на основних дійових осіб та їх дії, що призвели до даного конфлікту. Письмовий опис ситуації видається всім учасникам на початок поєдинку. Кожна дійова особа (роль) має свої інтереси на початок поєдинку, які коротко описані наприкінці ситуації та які під час поєдинку можуть мотивовано змінюватися.


Час. Управлінський поєдинок триває 10 хвилин. Час розподіляється між двома учасниками поєдинку порівну – кожному дається 5 хвилин. Учасник, який починає управлінський поєдинок, першим включає таймер, почавши використовувати таким чином "свій час" і озвучує свою роль і роль супротивника в поєдинку.

Ролі: учасники поєдинків (3 ролі, з них 2 активні ролі, які ведуть основні переговори у поєдинку, 1 – додаткова, вступає у роль, якщо хтось з активних учасників до нього звертається), секунданти, судді та арбітр/ведучий.

Секунданти. У кожного учасника – по одному секунданту. Без секундантів учасник до поєдинку не допускається. Секунданти виконують три основні функції:

- Підготовка до поєдинку
- Пауза
- Протест.

Секунданти готують учасників до поєдинків, опрацьовуючи спільно з ними ситуацію з різних ролей та розробляючи стратегію переговорів. Під час поєдинку секунданти також сидять за столом – кожен поряд зі своїм учасником. Під час поєдинків вони мовчки спостерігають за



діалогом, при цьому жодних активних дій вони не можуть здійснювати (щось говорити, жестикулювати або робити ще щось, що відволікає учасників або суддів). Секунданти можуть вести собі письмові записи.

Під час поєдинку секундант має право взяти паузу, сказавши: "Беремо паузу" арбітру/ведучому і зупинивши годинник. Паузу можна взяти один раз за весь поєдинок, але лише "в свій час". Секундант також може заявити протест, сказавши: "Протестую" і зупинивши годинник, після чого він озвучує зміст протесту арбітру/провідному. Протест можна висловити як свого часу, і під час супротивника, але це має право лише секундант, а чи не учасник.

Судді. Поєдинок судять три суддівські колегії, у кожній колегії по три особи. Судді спостерігають за поєдинком, на завершення якого на прохання арбітра/ведучого всі одночасно голосують, потім по черзі коротко пояснюють свій вибір.


Докладніше правила голосування - нижче у відповідних розділах "Перевірка готовності до голосування", "Голосування суддів", "Оголошення результатів голосування та переможця", "Коментарі суддів".

Опис суддівських колегій.

Перша колегія суддів – Люди, які наймуться на роботу

Оцінює поєдинок очима людини, яка має влаштуватися на роботу до одного з учасників. Вони оцінюють здатність до встановлення та підтримання позитивних людських контактів, коли на перший план виступає виконання обіцянок, повага людської гідності ділового партнера або підлеглого та інші морально-етичні міркування, а також здатність керівника забезпечити матеріальне та моральне благополуччя своїх підлеглих. Їх не хвилює, як сподобається учасник глядачам. Їх хвилює, у кого з них їм краще працюватиме:

- чи не обдурить їхній керівник, пообіцявши спочатку нереалістичні блага;
- наскільки комфортну атмосферу встановить у колективі;
- чи піклуватиметься про них, про гідний зарібок, умови праці, про їхню перспективу зростання;
- чи дозволить виявляти ініціативу;
- чи не розвалить компанію / бізнес, позбавивши їх тим самим зарібок;
- чи не йтиме на поводу у своїх підлеглих на шкоду процвітанню фірми і тим самим цих підлеглих;
- чи не піддається він маніпулюванням та обману з боку нечесних людей;
- чи не буде вічно вагатися і тягнути з прийняттям невідкладних рішень;
- чи дасть привід їм пишатися чи соромитися;



- чи не намагатиметься їх втягнути в аморальні вчинки чи спосіб життя;

- чи буде їм захистом та опорою тощо.

Друга колегія суддів – ті, хто делегує на переговори

Оцінюють поєдинок із погляду людини, якій необхідно довірити провести переговори одному з учасників поєдинку. Ця колегія оцінює здатність до перехоплення і утримання управління, коли першому плані виступає вміння просунути вперед свої інтереси, не вступивши у серйозний конфлікт із іншою стороною переговорів. Їх хвилює, наскільки учасники сильні як переговорники, чи готові вони до ведення переговорів у жорсткій та конфліктній ситуації:

- чи вміє переговорник будувати адекватну картину світу, ефективно впливати на картину світу партнера;

- чи достатньо етично досконалий учасник;

- чи вміє вести позиційну боротьбу та розташовуватися на вигідній місцевості;

- чи вміє розрізняти порожнє та тверде (в аргументації), знаходити вразливі місця;

- чи здатний вести ділову боротьбу «тут і зараз» із достатньою психологічною силою, швидкістю, точністю;

- чи здатний обходити пастки, не піддаватися пристрастям і роздивитись перемогу;

- чи можна йому довірити ведення переговорів у жорстких умовах;

- чи вміє тримати свою мету тощо.

Третя колегія суддів – інвестори (ті, хто довіряє свою власність / капітал)

Оцінюють поєдинок з погляду людини, якій необхідно довірити свою власність (гроші, інші ресурси) одному з учасників поєдинку. Вони оцінюють здатність до збереження та примноження капіталу та іншої власності, коли на перший план виступає вміння отримати в результаті, "в сухому залишку", позитивний для справи результат. Їх хвилює, що станеться, якщо вони інвестують свої кошти у підрозділ цього керівника або довірять управління своєю власністю саме йому:

- чи примножуватиметься власність / капітал;

- чи вона примножуватиметься активно або фактично лише на рівні інфляції;

- чи не дасть її розтягнути;

- чи не пуститься в авантюри;

- чи не вкраде сам учасник цю власність;

- чи не налаштує проти себе співробітників, клієнтів чи громадськість настільки, що власність буде просто знищена;

- чи не ввійде у конфлікт із законом чи державними органами тощо;

- чи не буде він «прогинатися» під сильних співробітників, і чи не намагатиметься він намагатися позбутися сильних співробітників.

Арбітр/Ведучий

Арбітром або ведучим може бути людина, яка володіє необхідними знаннями та вміннями для проведення управлінських поєдинків. Він організовує та контролює ведення управлінського поєдинку, стежить за дотриманням правил учасниками та суддями. Розбирає протести, його рішення остаточне.

Підготовка до поєдинку

До початку поєдинку арбітр/провідний організує підготовку всіх учасників до поєдинку та перевіряє готовність до проведення поєдинків:

- учасники та секунданти вибрані
- учасники готуються до поєдинку зі своїми секундантами
- судді обрані та розподілені за суддівськими колегіями
- судді та глядачі знайомляться із ситуацією майбутнього поєдинку
- таймер (годинник) виставлений у потрібне положення
- готовий онлайн-ресурс для вибору того учасника, хто починає поєдинок першим.

Порядок проведення Управлінського поєдинку

Після закінчення часу на підготовку арбітр/ведучий запрошує всіх учасників для проведення поєдинку.

- Арбітр/ведучий надсилає всім учасникам, суддям та секундантами текст із описом ситуації.
- Арбітр/ведучий повинен переконатися, що годинник виставлений для початку поєдинку – на кожному циферблаті по 5 хвилин, і учасники готові розпочати поєдинок (арбітр/ведучий ставить учасникам питання про готовність).

Жеребкування першого ходу

Арбітр/ведучий:

- оголошує початок першого поєдинку, називає учасників та їх секундантів, що беруть участь у поєдинку,
- читає вголос текст ситуації майбутнього поєдинку,
- пропонує учасникам поєдинку розіграти право першого ходу, використавши онлайн додаток для жеребкування.


Початок першого раунду поєдинку

Арбітр/ведучий пропонує учаснику номер 1 розпочати поєдинок і запускає годинник учасника номер 1. Учасник номер 1 повинен:

- призначити ролі (сказати, яку роль із ситуації гратиме він у першому раунді, яку роль – його противник, учасник номер 2
- вимовити першу фразу зі своєї ролі (прямою мовою, без преамбул і додаткових пояснень) Учасник номер 2 відповідає йому – таким чином розпочався перший раунд поєдинку.

Переходи ходу

Час і право призначити ролі переходить до учасника номер 2 або після завершення часу учасника номер 1 (тобто закінчилися всі 5 хвилин



на годиннику учасника номер 1), або якщо учасник номер 1 передає хід учаснику номер 2 до завершення свого часу.

Технологія передачі ходу до завершення "свого часу"

Учасник, чий час нині йде (хто призначав ролі), має право будь-якої миті часу (після вимови першої фрази) передати хід противнику (другому учаснику). Для цього учасник каже: "Передаю хід" та натискає потрібну клавішу годинника, щоб запустити час другого учасника. Тепер другий учасник, якому передали хід, розпочинає новий раунд.

При переході ходу щодо нього учасник має право:

- залишити ті ж ролі, тобто продовжити попередній раунд далі за рахунок свого часу. У цьому випадку він просто каже: "Продовжуємо" - це означає, що ролі залишаються ті ж і діалог продовжується у розвиток попереднього раунду. В цьому випадку всі вступні попереднього раунду залишаються в силі;

- призначити інші ролі, розпочавши новий раунд. У цьому випадку ситуація починається "з нуля", тобто вступні минулого раунду на новий раунд не поширюються;

- залишити ролі попереднього раунду, але діалог не продовжується, а починається знову, "з нуля". У цьому випадку учасник повинен це уточнити, сказавши: "Ролі такі, починаємо новий раунд з нуля" - таким чином вступні минулого раунду на новий раунд не поширюються.

Технологія передачі ходу після завершення "свого часу"

Передача ходу може відбуватися за поєдинок кілька разів – доки не закінчиться час обох учасників поєдинку.


- Якщо час одного учасника завершився, і хід перейшов до другого учасника, другий учасник може задати ролі двічі. Тобто він задає вперше ролі, веде раунд необхідний йому час, потім має право передати хід. Але оскільки часу в іншого учасника вже немає, то хід повертається йому знову і можна ще раз задати ролі. Але таке "повернення" може бути здійснене лише 1 раз за поєдинок.

Паузи

- Під час поєдинку секундант має право взяти одну паузу (за цей поєдинок) – лише під час свого учасника. Для цього секундант голосно (щоб точно почув арбітр/ведучий) оголошує "Пауза", зупиняє годинник (сам або за допомогою арбітра/ведучого) – ставить їх у положення "на паузу". Далі обидві пари учасників обов'язково встають із-за столу, відходять від нього «вбік» і радяться. Максимальний час паузи – 1 хв.

- Учасники не можуть не встати через стіл або повернутися (сісти назад за стіл) раніше, ніж через 20 секунд після початку паузи. Арбітр/ведучий відстежує завершення паузи,

оголошує "Час" – і учасники з секундантами повертаються до столу переговорів. Запускається годинник. Поєдинок продовжується.



- Паузу можна брати також у ситуації, коли учаснику щойно передали хід, але нові ролі ще не позначені. Така послідовність буде правомірною: передача ходу, пауза, завершення паузи, призначення ролей, новий раунд.

- Право брати паузу належить секунданту. Якщо думки щодо паузи в учасника та його секунданта розходяться (брати чи брати паузу), то арбітр/ведучий приймає рішення секунданта, а чи не учасника.

- Арбітр/ведучий повинен уважно стежити за тим, щоб паузи бралися лише свого часу, та не більше одного разу за поєдинок (кожною стороною).

Протести

Секундант зобов'язаний стежити за правилами ведення управлінського поєдинку та заявляти протести у разі їх порушення. Насамперед секундант стежить за правилом несуперечності умов задачі (вступних даних). Кожна із сторін має право вводити якісь додаткові факти, про які в ситуації нічого не сказано. Ці факти не повинні суперечити тому, що написано в ситуації, і тому, що було зафіксовано як раніше в діалозі даного раунду одним з учасників. Також протест можна заявити у разі введення малоїмовірної вступної умови (факту), яка дивним чином вирішує проблему, що позбавляє сенсу дану ситуацію і продовження спроб її вирішення - "рояль в куцах". Таким чином, протест може бути заявлений у таких ситуаціях:


- вступна умова (факт) суперечить тексту ситуації;
- вступна умова (факт) суперечить тому, що було зафіксовано раніше у діалозі цього раунду як факт;
- вступна умова (факт) малоїмовірна.

Технологія заяви та розбору протесту

Якщо секундант вирішив заявити протест, він піднімає руку і голосно, так щоб точно почув арбітр/ведучий, каже - "Протест". Годинник зупиняється (встановлюється в положення паузи) арбітром/провідним або секундантом. Далі в розборі протесту беруть участь лише дві людини – секундант, який заявив протест, та арбітр/ведучий. Всі інші в цей час мовчать (виняток – якщо арбітр/ведучий звернеться сам до когось із уточнюючим питанням щодо цього протесту).

Секундант формулює сутність протесту. Арбітр/ведучий вислуховує протест, може його уточнити чи поставити комусь додаткові питання. Потім арбітр/ведучий приймає рішення про те, чи приймається ні заявлений протест, при необхідності пояснює чому – і поєдинок триває.

Якщо думки у секунданта та учасника розійшлися з приводу необхідності заявити протест (наприклад, учасник каже – "Протест", а секундант каже – ні, я не маю протесту), то арбітр/ведучий приймає



протест лише від секунданта. Права заявляти протест у учасника немає.

Секундант має право заявляти протести більше одного разу та будь-якої миті поєдинку (на відміну від паузи).

Завершення поєдинку

Коли час обох учасників завершився або коли час ще залишився, але учасник, чий час ще не вийшов, заявляє про бажання завершити поєдинок, поєдинок завершується. Арбітр/ведучий оголошує – "Поєдинок завершено, дякую". Учасники очікують на голосування суддів та їх коментарі.

Перевірка готовності до голосування

Після оголошення про завершення поєдинку арбітр/ведучий звертається до суддів із запитанням про готовність до голосування. Він просить продемонструвати кожного суддю свою готовність проголосувати. Судді можуть між собою спілкуватися – як у паузах, так і під час підготовки до голосування. Але кожен суддя ухвалює своє власне рішення.

Голосування суддів

На прохання арбітра/ведучого всі судді одночасно голосують – кожен пише у чаті своє рішення – цифру 1 або 2 за відповідного учасника переговорів. Не проголосувати суддя не може.

Оголошення результатів голосування та переможця

- Арбітр/ведучий підраховує кількість голосів за учасника номер 1 та за учасника номер 2, оголошує рахунок, називає та вітає переможця.
- Рахунок може бути 9:0, 8:1, 7:2, 6:3 або 5:4. Нічієї не може бути.

Коментарі суддів

Кожен суддя починає свій коментар зі слів:

- Колегія "Наймаються на роботу": "Я найнявся б на роботу до учасника номер ..., тому що..."
- Колегія "Надсилання на переговори": "Я б направив на переговори учасника номер ..., тому що..."
- Колегія "Довірячі власність": "Я б довірив управління своєю власністю учаснику номер ..., тому що..."

Далі судді дають короткі коментарі, пояснюючи своє рішення, вказуючи мотиви, які спонукали їх голосувати за цього учасника.

Арбітр/ведучий заздалегідь оголошує регламент (тривалість за часом) суддівських коментарів і далі слідкує за дотриманням цього регламенту.

Після завершення коментарів суддів (або арбітра/ведучого – у тренувальних та оціночних форматах) арбітр/ведучий оголошує подальший регламент (перерва, запрошення на наступний поєдинок, заміни у суддівській колегії та ін.)

Приклад опису ситуації для поєдинку:

Директор філії ще нещодавно був керівником відділу цієї ж філії. Зараз у відділі **Новий керівник**. Але співробітники відділу, як і раніше, приходять з різними питаннями до свого колишнього керівника, тепер директора філії. За тиждень до виставки **Новий керівник** відділу склав графік чергувань на виставковий стенд. Менеджер відділу побачив себе в цьому графіку в не дуже зручний для себе час. Він за старою пам'яттю пішов до Директора філії і відпросився з чергування на виставці. Але жоден – ані керівник філії, ані менеджер не повідомили про це керівника відділу.

Увечері напередодні чергування Менеджер глянув на графік і знову побачив у ньому себе. Тоді він підійшов до Нового керівника відділу і сказав, що у графіку помилка, що він чергувати не буде, тому що йому дозволив бути відсутнім Директор філії

РОЛІ ТА ІНТЕРЕСИ:

Директор філії — бути в курсі подій у філії, але не займатися вирішенням проблем замість Нового керівника відділу.

Новий керівник відділу – зміцнити свій авторитет, забезпечити якісне чергування на виставці.

Менеджер — не чергувати на виставці, зберегти добрі стосунки з керівництвом.

3.2. Тренінгова вправа «Лідерський вплив»

Мета: відпрацювання навичок аргументації та переконання, використання емоційного впливу, натхнення та позитивного мислення.

Інструкція:

1. Розподіл пар: один — «переконуючий», інший — «переконуваний».

2. Підготовка (5 хв): «переконуючий» збирає аргументи — факти, статистику, втрати/вигоди.

3. Діалог (6 хв): перший раунд — переконання; другий — обмін ролями.

4. Зворотний зв'язок: партнер оцінює: чи були аргументи переконливими, логічними, емоційно коректними?

5. Аналіз (5 хв): обговорення фактів, стилю презентації, відношення до сумнівів — що спрацювало, а де варто доопрацювати.


Ситуації для переконання:

1. «Модернізація обладнання»

Ситуація: Керівник активу пропонує керівництву холдингу інвестувати в нову автоматизовану лінію, але це значні капіталовкладення.

Завдання: Переконати керівника, що довгострокова економія на витратах і якість виправдають початкові витрати — використати дані ROI, рівень відмов, вигоди з реалізації.

2. «Запровадження нових процедур безпеки»



Ситуація: Інженер з охорони праці закликає впровадити щотижневий інструктаж з техніки безпеки. Деякі бригади вважають це зайвим і витрачають час.

Завдання: Наведіть факти — зниження виробничого травматизму, вартість простою, нормативні ризики — і переконайте у важливості нового протоколу.

3. «Оптимізація змішаних складів матеріалів»

Ситуація: Інженер пропонує використовувати нову сировину зі зниженою вартістю, але її властивості менш передбачувані.

Завдання: Переконати директора з виробництва спробувати перейти на нову сировину, застосувавши факти про стандарти, випробування на міцність, попередні результати інших компаній.

4. «Зміна методів обліку часу/ефективності»

Ситуація: нормувальник пропонує встановити систему обліку часу, що дозволить точно оцінювати продуктивність працівників (відеокамери з ШІ-аналізатором перерв у роботі). Оператори бояться зайвого контролю.

Завдання: Переконайте оператора, що мета — не контроль, а оптимізація процесів без штрафів — покажіть приклади підвищення ефективності, зростання KPI в подібних цехах.

5. Пріоритезація ремонтних завдань

Ситуація: Планувальник змінює графік проведення технічних обслуговувань — не всі лінії можуть бути зупинені одночасно, що викликає суперечки між підрозділами.

Завдання: Переконати керівника зміни в обґрунтованості плану, використовуючи дані про вартість простою, час простою, терміни поставок клієнтів — показати, що рішення базується на раціональних аргументах і цифрах.



ТЕМА 4. КОУЧИНГ ТА САМОКОУЧИНГ

4.1. Практична вправа «Коротка коуч-сесія для одногрупника»

Мета: навчитися проводити коротку, структуровану коучингову сесію для підвищення особистої ефективності або досягнення мети, використовуючи технології коучингу, освоєння GROW-моделі та технік ефективного коучингу.

Інструкція:

Етап 1. Розподіл ролей (1 хв)

У парах: один — Коуч, інший — Клієнт. Обмін відбувається після завершення сесії.

Етап 2. Визначення фокусу сесії (2 хв)

Студент, який грає роль Клієнта формулює конкретну ціль або виклик (наприклад, «підвищити рівень розмовної англійської»).

Етап 3. Проведення коуч-сесії (10–12 хв)

Коуч застосовує структуру GROW (Goal, Reality, Options, Way Forward)

Goal: конкретна, вимірنا ціль.

Reality: оцінка поточної ситуації, бар'єрів.

Options: генерація альтернатив; запитання-маячки.

Will / Way Forward: вибір дії, зобов'язання із часовими рамками.

Додаткові техніки: активне слухання, вдумливі відкриті питання

Етап 4. Зворотний зв'язок (3–5 хв)

«Клієнт» ділиться відчуттями: що було корисно, що здивувало.

«Коуч» саморефлексує: що вдалося добре, а що покращити в майбутньому.

Етап 5. Обмін ролями (мін. 10 хв)

Після завершення першої сесії — студенти міняються ролями й повторять процес.

4.2. Тренінгова вправа «Коучинг для підлеглого»

Мета: навчитися проводити коротку коучингову сесію для підлеглих працівників щодо виконання ними своїх трудових обов'язків.

Інструкція:

1. Студентам видаються умови ситуацій. Наприклад: «Працівник Вашого підрозділу систематично порушує терміни виконання завдань», «Здібний працівник уникає можливості підвищити кваліфікацію та виконувати більш складну роботу» тощо.

2. Студенти у групі обговорюють, які коучингові запитання можна поставити працівнику, яку коучингову технологію можна застосувати в цій ситуації.

3. Студенти у парі програють коучингову розмову.
4. Рефлексія проведеного коучингу.

4.3. Вправа «Коучинг для команди у ситуації опору змінам»

Мета: навчитися застосовувати коучинговий підхід у ситуаціях опору змінам, підтримуючи працівників та зберігаючи авторитет; розвивати навички емпатичного слухання, розпізнавання справжніх причин опору і мобілізації внутрішніх ресурсів співробітника.

Інструкція до виконання (45–60 хв)

Етап 1. Підготовка (5 хв)

На онлайн-дошці (Google Docs або Miro) викладач створює три колонки:

Запитання для діалогу	Підтримка + збереження авторитету	Дії лідера для залучення команди

Викладач запрошує учасників обрати кейс (в описаній ситуації) та перейти в малі групи (breakout rooms) по 3–4 людини.

Етап 2. Обговорення у групах (15–20 хв)

Крок I – Ідентифікація

Визначте роль у кейсі: хто коуч (лідер), хто опірник (співробітник), хто спостерігач.

Крок II – Коучингові запитання

Сформулюйте мінімум 5 відкритих запитань для з'ясування причин опору (згідно з коучинг підходом і технікою Motivational Interviewing):

- «Як ви ставитесь до нової системи обліку?»
- «Що вас найбільше турбує у цих змінах?»
- «Як ви собі уявляєте ідеальний варіант інтеграції системи?»
- «Що потрібно, щоб відчувати себе впевнено?»
- «Як я можу підтримати вас у цьому процесі?»

Крок III – Підтримка без втрати авторитету

Запишіть фрази/дії, які показують:

- усвідомлення почуттів працівника (“Розумію, це складно”),
- прояв емпатії без уникання (“Це нормально боятися змін”),
- одночасне закріплення авторитету лідера (“Я ціную вашу експертизу, і разом знайдемо спосіб це зробити”)

Крок IV – Стратегічні дії лідера

Запропонуйте конкретні заходи:

- залучити «чемпіонів змін» з числа працівників,
- надати персоніфіковану демонстрацію/тренінг,
- створити зворотний зв'язок формат,
- підкреслити кар'єрні й безпосередні переваги для працівника .

Етап 3. Рольова гра (15–20 хв)

У кожній групі:

Коуч проводить 5–7-хвилинну сесію з «опірником» з використанням генерованих запитань й підходів.

Спостерігач фіксує ключові моменти за трьома категоріями (таблиця на дошці).

Обмін ролями: студенти міняються ролями «коуча» та «опірника» після першої сесії.

Етап 4. Дебрифінг (10–15 хв)

Обговорення у форматі «що спрацювало», «що вимагало вдосконалення».

Етап 5. Підсумок (5 хв)

Викладач озвучує найкращі практики:

- слухати і розуміти,
 - фокусуватись на тому, "що", а не "як" змінювати,
 - користуватися моделлю «відкриті запитання → розуміння емоцій + фактів»
- новацій
- проявляти емпатію без втрати авторитету.
 - знижувати бар'єри,
 - дозволяти учасникам бути залученими, причетними до
- роз'яснювати логіку та перспективи,
 - залучати внутрішніх лідерів/чемпіонів;
 - плавно переходити до плану практичних дій



ТЕМА 5. ТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

5.1. Тренінгова вправа «Презентація студентської команди»

Мета: Сформувати усвідомлення командної ідентичності та ролей за моделлю Белбіна; попрактикувати креативне спільне ухвалення рішень і розподіл відповідальності; підвищити згуртованість через створення командного бренду.

Інструкція:

Етап 1. Формування команд.

Студенти розділяються на команди по 4–6 осіб (в окремих кімнатах наради). За 5-7 хвилин їх потрібно знайти спільні інтереси, аналізуючи результати виконання завдання 1.1 (з теми 1).

Етап 2. Виконання командного проекту (7 хв)

Використовуючи онлайн-дошку (Miro / Google Docs / Whiteboard), створіть елементи командного бренду:

Назва – коротка та значуща.

Девіз / Кредо – ідея, що надихає.

Логотип – намалюйте або скористайтеся Copilot/Image generator.

Бачення – як ви уявляєте свою команду/проект у майбутньому.

Стратегічна мета – що досягнете до кінця семестру.

Ролі в команді – кожен називає свою роль Белбіна (Plant, Coordinator, Teamworker тощо) згідно з самооцінкою.

Етап 3. Коротка презентація (по 2 хв на команду)

Кожна команда демонструє свій бренд, називає ролі учасників і пояснює, як баланс ролей допоможе в досягненні мети (наприклад, Plant надає ідеї, Implementer планує, Teamworker підтримує командну згуртованість).

Етап 4. Рефлексія (2 хв)

Обговоріть у чаті або усно:

Чи в командах представлений баланс ролей?

Як ролі впливають на ефективність командної роботи?

5.2. Фасилітація «Трудовий колектив VS Команда»

Мета: усвідомлення атрибутів команди, умов для її формування; тренування навичок обґрунтування ідей та думок; критичного мислення.

Інструкція: студенти заповнюють таблицю «Характерні риси трудового колективу та команда», створену на онлайн-дошці (Word 365), спочатку пропонуючи по 3–5 прикладів поведінки, що характеризують трудовий колектив, та по 3–5 дескрипторів поведінки, що характеризують команду. Після цього розміщують у стовпчиках свої

надписами, які характеризують ознаки колективу та команду, та обґрунтовуючи відмінності цих двох понять.

Приклад результатів виконання:

<i>Трудовий колектив</i>	<i>Команда</i>
Немає обмеженості у розмірах	Обмеженість у розмірах
Спільні інтереси	Спільні цілі

Після заповнення учасники відповідають на питання викладача:
"Що ми можемо зробити, щоб перейти від моделі трудового колективу до моделі команди?"

5.3. Міні-презентації «Типи команд»

Мета: ознайомити студентів з різними типами команд (функціональні, проектні, крос-функціональні, віртуальні, автономні); розвинути навички чіткої комунікації, навички презентації та вміння застосовувати теорію на практиці; стимулювати рефлексію щодо доречності застосування різних командних моделей у студентських чи майбутніх професійних проектах.

Інструкція:

На створеній дошці Padlet студенти в окремих дописах подають:

- Назву обраного типу команди
- Визначення (1–2 речення)
- Ключові характеристики — списком (до 5 пунктів)
- Приклад застосування — виробничий або студентський кейс (1–2 речення)
- Переваги та обмеження (1–2 пункти)
- Кредит: додайте зображення або іконку (з безкоштовних ресурсів або зроблене Copilot)

Загальна рефлексія (2 хв)

- Який тип команди краще відповідає вашим робочим / студентським / громадським проектам?
- Який візьмете на озброєння?



ТЕМА 6. КОМАНДНА ДИНАМІКА

6.1. Фасилітація «Вади командотворення та шляхи їх подолання»

Мета: Ознайомити студентів із п'ятьма ключовими «вадами» команд (дисфункціями): відсутність довіри, страх конфліктів, низька відданість, ухиляння від відповідальності, байдужість до результатів; розвинути навички фасилітованого аналізу проблем у команді та виявлення конкретних стратегій їх усунення; сприяти формуванню усвідомлення, як практично застосовувати модель для створення ефективної та згуртованої студентської / робочої команди.

Інструкція:

Етап 1. Вступ / презентація моделі (5 хв)

На Whiteboard викладач розміщує піраміду із п'ятьма дисфункціями + короткі характеристики та наводить приклади реальних симптомів у студентських/робочих командах.

Етап 2. Ідентифікація дисфункцій (10 хв)

Студенти діляться на 5 груп (або виконують завдання індивідуально).

Завдання: для кожної дисфункції (по колонці):

Назвіть реальний приклад з власного досвіду.

Напишіть, яких симптомів ви помітили у своїй команді.

Позначайте оцінку (1–5) наскільки ця дисфункція характерна для вас.

Етап 3. Способи подолання дисфункції (10 хв)

Під кожною колонкою в іншому секторі дошки — група/студент прописує можливі способи профілактики та подолання дисфункції командотворення.

Етап 4. Презентація виконаного завдання (7 хвилин)

Етап 5. Загальне обговорення і підсумок (5 хв)

Які підходи були найбільш дієвими?

Що з написаного ви зможете застосувати в академічних і виробничих командах?

Фасилітатор завершує: ключовою є системність командотворення, врахування закономірностей командної динаміки і «прогрес» у всіх 5 зонах дисфункцій.

6.2. Сінемологія за кінострічкою «Стажери (The Internship)», 2013.

Мета: Проаналізувати, як формуються крос-функціональні команди, проходять конфлікти та досягають успіху у бізнес-челенджах; виявити лідерські стилі, рольові моделі та способи ефективної комунікації в команді; застосувати отримані уроки у власних командних проєктах та управлінській практиці.

Інструкція

Етап 1. Перегляд фільму

Приділіть особливу увагу цим сценам:


- Формування групи інтернів з відхилених кандидатів.
- Перший матч квідичу — коли команда об'єднується і ділиться ролями.
- Розробка мобільного додатку після ночі у стріп-клубі.
- Остання презентація для клієнта.

Етап 2. Аналіз ключових аспектів командотворення

Аспект	Що обговорити
Командна динаміка	Як команда «відхилених» проходить етапи згуртування, формування ролей та продуктивності (формування → шторм → нормалізація → виконання)
Командні ролі	Визначте ролі за Белбіном: хто був Plant, Coordinator, Specialist
Лідерські стилі	Визначте лідерські стилі персонажів: Четті; Лайла; Білла, Ніккі. Як вони впливали на продуктивність команди?
Конфлікти та їх вирішення	Описати, як команда пододала конфлікти (між поколіннями, цінностями) і знайшла спільну мету.
Культура	Як кіно ілюструє культуру «googliness»: джерело довіри, автономії, різноманістності як ресурс командотворення.

Рекомендації для студентів:

- Використовуйте моделі: Tuckman, Belbin, leadership styles (авторитарний, делегуючий, трансформаційний).
- Підкріплюйте приклади точними кадрами/сценами та цитатами персонажів.
- Аналізуйте не лише успіх: згадайте й неуспішні дії (наприклад, перша поразка у квідичі чи конфлікти).
- Чітко вкажіть, як подібні лідерські підходи можна застосовувати у промисловому середовищі.



2. ПЕРЕЛІК ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

2.1 Індивідуальне завдання № 1 «Самоаналіз лідерських компетентностей та індивідуальний план їх розвитку»

Мета: підвищення самоусвідомлення студентами власних сильних і слабких сторін як лідерів через глибокий аналіз реального досвіду, самооцінку та рефлексію

Компетентнісна модель лідерства визначає набір знань, навичок і особистісних якостей, які необхідні для ефективного виконання лідерських функцій. Вона включає різноманітні аспекти, які формують здатність керівника впливати на підлеглих, організовувати роботу команди та досягати поставлених цілей.

Одним з інструментів розвитку лідерських компетентностей є коучингове колесо, яке допомагає визначити зони розвитку компетентностей та скласти план їх розвитку.

ОПИС ЗАВДАННЯ:

1. Заповніть дані для діаграми, оцінивши рівень розвитку власних лідерських компетентностей за шкалою від 0 до 10 балів. Для цього натисніть на діаграму та у контекстному меню (права клавіша миші) оберіть команду «Змінити дані в Excel». У таблиці Excel, що відкривається, проставте власні оцінки рівня розвитку власних лідерських компетентностей від 0 до 10 балів.

Примітка: Для аналізу рекомендується пройти тест «Методика оцінки лідерського потенціалу», представлений нижче.




МЕТОДИКА «ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

Цей опитувальник призначений для того, щоб оцінити здатність людини бути лідером. У цій методиці досліджуваний відповідає на 50 запитань. Із двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання необхідно вибрати той, що найбільше відповідає Вам.

Текст опитувальника.

1. Чи часто Ви є в центрі уваги тих, хто Вас оточує?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато людей, які Вас оточують, замають вищу посаду, ніж Ви?
а) так; б) ні.
3. Чи відчуваєте бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно, наприклад, коли Ви знаходитесь на зборах людей, рівних щодо Вас у службовому становищі?
а) так; б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось в чомусь?
а) так; б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?
а) так; б) ні.
7. Чи згодні Ви з твердженням: «Все найкорисніше в світі є результатом діяльності невеликого числа видатних людей»?
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви необхідність у порадах радника, який міг би спрямувати Вашу професійну активність?
а) так; б) ні.
9. Чи втрачали Ви іноді холонокровність у розмові з людьми?
а) так; б) ні.
10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли оточуючі побоюються Вас?
а) так; б) ні.
11. Чи стараєтеся Ви займати за столом (на зборах, в компанії тощо) таке місце, яке давало б Вам змогу бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
а) так; б) ні.
12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей значне (імпазантне) враження?
а) так; б) ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?
а) так; б) ні.



14. Ви розгублюєтесь якщо люди, що оточують Вас, висловлюють незгоду з Вами?

а) так; б) ні.

15. Чи траплялося Вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, волонтерських, спортивних і інших команд і колективів?

а) так; б) ні.

16. Якщо те, що Ви запланували, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу перекладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі завершите справу.

17. Яка з цих двох думок Вам ближче:

а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покірними людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи стараєтесь Ви уникати гострих дискусій?

а) так; б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так; б) ні.

21. Чи вмієте Ви у дискусії на професійну тему спонукати опонентів стати Вашим прибічником?

а) так; б) ні.

22. Уявіть собі таку ситуацію: під час прогулянки з друзями лісом Ви заблукали. Наближається вечір і потрібно ухвалювати рішення. Ваші дії?

а) дасте можливість ухвалити рішення найбільш компетентному з вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є така приказка: «Краще бути першим в селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?

а) так; б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, що впливає на інших?


а) так; б) ні.


25. Чи може невдача у вираженні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так; б) ні.

26. Хто, на Ваш погляд, дійсний лідер?

а) найкомпетентніша людина;

- 
- б) той, у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди Ви прагнете зрозуміти і гідно оцінити людей?
а) так; б) ні.
28. Чи поважаєте Ви дисципліну?
а) так; б) ні.
29. Якому з таких керівників Ви надаєте перевагу?
а) тому, який все вирішує сам;
б) тому, який завжди радиться і прислухається до думки інших.
30. Який з таких стилів керівництва, на вашу думку, якнайкращий для роботи установи того типу, в якому Ви працюєте?
а) колегіальний; б) авторитарний.
31. Чи часто у Вас виникає враження, що інші зловживають Вами?
а) так; б) ні.
32. Який з таких двох «портретів» більше нагадує Вас?
а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;
б) людина із спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива.
33. Як Ви поведетеся на зборах чи нараді, якщо вважаєте власну думку єдино правильною, але інші з нею не згодні?
а) промовчу; б) відстоюватиму свою думку.
34. Чи підпорядковуєте Ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?
а) так; б) ні.
35. Чи виникає у Вас відчуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?
а) так; б) ні.
36. Чому б Ви надали перевагу?
а) працювати під керівництвом хорошої людини;
б) працювати самостійно, без керівника.
37. Як Ви ставитесь до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї ухвалював один з подружжя»?
а) погоджуюсь; б) не погоджуюсь.
38. Чи траплялося Вам купувати що небудь під впливом думки інших людей, а не з огляду на власну потребу?
а) так; б) ні.
39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?
а) так; б) ні.
40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?
а) у мене опускаються руки;
б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи дорікаєте людям, якщо вони на це заслуговують?
а) так; б) ні.



42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так; б) ні.

43. Як Ви вчините, якщо Вам запропонують провести реорганізацію Вашої установи?

а) впроваджу потрібні зміни негайно;

б) не поспішатиму і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зумієте Ви перервати дуже балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так; б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так; б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити що небудь видатне?

а) так; б) ні.

47. Ким Ви вважали за краще б стати?

а) художником, поетом, композитором, ученим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємно слухати?

а) могутню і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так; б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж ваша?

а) так; б) ні.

Оцінка результатів і висновки.

Відповідно до цього ключа визначається сума балів, отриманих випробовуваним.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.


За кожну відповідь, яка збігається з ключем, досліджуваний отримує 1 бал, в іншому разі – 0 балів.

- До 25 балів: якщо сума балів до 25 балів, то якості лідера виражені досить слабо.

- 25 – 35 : якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

- 36 – 40: якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені на достатньо сильному рівні.

- Більше 40: то людина як лідер схильна до диктату.



Для самоаналізу лідерських компетентностей можна скористатись і зворотним зв'язком від членів команди, задаючи питання: «Мені було б цікаво почути Вашу думку щодо того, які лідерські якості мені слід покращити?»

2. Написати рефлексивне есе на тему свого лідерського потенціалу – обґрунтування поставлених оцінок (поведінкою / ставленням / страхами / обмеженнями тощо). Поміркувати про те, як можна розвинути компетентності.

3. Визначте 2 компетентності, які потребують розвитку (де менше всього балів). Продумайте та запишіть по 2-3 конкретні заходи (кроки), які слід реалізувати для розвитку цих компетентностей протягом найближчих 3-х місяців. Можна використовувати інструмент генеративного ШІ для пошуку ідей про способи розвитку лідерських компетентностей, але уточнити запропоновані ШІ заходи своїми організаційними, особистими, професійними можливостями. Кроки мають бути конкретними та реалістичними, наприклад: «Запропонувати на роботі проект з удосконалення методів візуального контролю якості гарячекатанного листа ____ (маркування) засобами ШІ у жовтні 2025 року» / «Пройти курс з емоційного інтелекту на Coursera до кінця 2025 року»

Результат представте у вигляді файлу Word / Excel – обсягом 2-3 сторінки тексту, шрифт Arial, 12, міжрядковий інтервал – 1.

2.2 Індивідуальне завдання 2 «Команда проєкту»


Завдання складається з двох частин:

1. Опис поточної ситуації. Опишіть колектив, в якому Ви зараз працюєте або працювали колись:

- Характеристики колективу (найменування підрозділу, чисельність персоналу, структура управління)
- Ваша роль у колективі.
- Ієрархія мотивів трудової поведінки (що спонукає до роботи).
- Професійна компетентність (коротко).
- Сильні сторони кожного ключового члена.
- Слабкі сторони — недорозвинені компетентності або поведінка.

Примітка: для конфіденційності імена співробітників можуть бути вигаданими.

2. Уявіть, що Ви — лідер команди з удосконалення бізнес-процесів або технологій виконання робіт у своєму підрозділі, Але обсяг роботи великий, який потрібно виконати в дуже обмежений час. Ваше завдання зробити:



- Розподіл ролей у вашій новій команді: використовуючи модель Белбіна та функціональні ролі, призначте кожному роль в команді. Обґрунтуйте вибір.

- План дій: опишіть поетапні кроки реалізації проекту з удосконалення бізнес-процесів за умови одночасного виконання повсякденних завдань. Врахуйте обмежені терміни та обсяг роботи.

- Стратегія непрямого управлінського впливу: продумайте, як мотивувати і залучити персонал через непрямі методи (менторинг, коучинг, створення спільної мети, залучення до аналізу рішень тощо) для перетворення колективу в команду.

Методичні вказівки

1) Опис колективу (20–30% обсягу роботи). Почніть з короткого опису контексту (підрозділ, тип бізнесу, кількість людей). Детально розпишіть вашу роль: обов'язки, вплив, рівень відповідальності. Опишіть мотиваційні драйвери співробітників: внутрішні (інтерес, розвиток), зовнішні (зарплата, статус). Наведіть приклади: кожного працівника – коротко про професійні компетентності, сильні та слабкі сторони.

2) Розподіл за моделлю Белбіна (20%). Кожному учаснику приписуйте одну або дві ролі: Plant, Coordinator, Implementer тощо. Обов'язково пояснюйте — чому саме ця особа може проявити такі риси. Додатково позначте функціональні ролі: системний аналітик, організатор, комунікатор, виконавець тощо.

3) План реалізації проекту (30%). Складіть приблизний покроковий план на тижні або дні з конкретними задачами. У кожному кроці опишіть, хто виконує завдання і як поєднує його з основною роботою підрозділу. Зважайте, яка роль веде завдання, яка — контролює, яка забезпечує ресурсами тощо.

4) Стратегія непрямого впливу / мотивації (20%). Використовуйте підходи розділеного лідерства для залучення членів команди. Перебачте менторські та коучингові сесії (щотижневі короткі зустрічі) — для мотивування і обміну досвідом. Залучіть команду до спільного встановлення мети. Застосуйте рольову прозорість — чітко комунікуйте очікування, мету, прогрес. Використовуйте позитивне підкріплення, зворотний зв'язок і визнання — для підтримки залученості

5) Формальні вимоги та поради

Обсяг: 3–4 сторінки (Arial, кегель 12, міжрядковий інтервал – 1).

Структуруйте роботу заголовками: Опис, Ролі, План, Стратегія впливу. Підкріплюйте вибір моделей та стратегій літературними джерелами. Уникайте загальних фраз — конкретика важлива.

За можливості додайте візуалізацію — таблиця розподілу, графік, діаграма ролей.

3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Виконане індивідуальне завдання може бути подано у вигляді текстового файлу у форматі *.doc* (*.docx*) або презентації у форматі *.pptx* (на вибір здобувача) і прикріплено до відповідної активності в системі Moodle у форматі *.pdf*.

Індивідуальне завдання виконується українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, який передбачає:

- формально-логічний спосіб подання матеріалу, аргументовані міркування, що сприяють доведенню істинності положень і обґрунтуванню основних висновків дослідження;
- змістову завершеність, цілісність та логічну зв'язність викладу;
- об'єктивність, цілеспрямованість і відсутність емоційного забарвлення тексту;
- використання спеціалізованої термінології та посилання на літературні джерела (наукові статті, підручники, довідкові та нормативні видання) у разі їх застосування;
- подання матеріалу від третьої особи або від першої особи множини, з перевагою безособової форми викладу інформації.

Структура індивідуального завдання повинна включати: титульний аркуш (Додаток А), основну частину і список використаних джерел. Якщо необхідно, основну частину поділяють на окремі пункти, а після титульного аркуша додають зміст роботи. Загальний обсяг оформленого індивідуального завдання становить 5–10 аркушів.

Якщо подання роботи у вигляді текстового файлу текст роботи повинен бути виконаний у вигляді комп'ютерного набору на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297мм). Текст кожного індивідуального завдання здобувач розміщується на аркуші книжкової або альбомної орієнтації, яка обмежується полями: лівим – 30 мм, правим – 10 мм, верхнім – 20 мм, нижнім – 20 мм. Для великих таблиць і рисунків допускається альбомна орієнтація сторінок, на яких вони розміщені. Текст роботи оформлюється шрифтом Arial, кеглем 14 з одинарним міжрядковим інтервалом. Для таблиць допускається використання шрифту Arial, кеглем 12.

Заголовки пунктів у разі їх виділення слід починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту і дорівнювати 1,25 см. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається.

Відстань між заголовком і попереднім текстом повинна бути два рядки, між заголовком і подальшим текстом – один рядок.

Не допускається розміщувати назву пункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами з наскрізною нумерацією по всьому тексту. Номер сторінки розміщується у правому верхньому куті без крапки в кінці. Титульний аркуш та зміст входять до загальної нумерації, але номер сторінки на них не проставляється. Ілюстрації та таблиці, які подані на окремих сторінках, також включаються до загальної нумерації. Пункти роботи нумеруються арабськими цифрами без крапки після номера.

Ілюстрації (рисунки, графіки, схеми, діаграми) повинні розміщуватися одразу після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. У тексті роботи мають бути обов'язкові посилання на всі ілюстрації.

Цифрові дані зазвичай подаються у вигляді таблиць. Таблиці розміщуються безпосередньо після тексту, де вони вперше згадуються, або на наступній сторінці. У тексті повинні бути відповідні посилання на всі таблиці.

Назва таблиці складається зі слова «Таблиця», її порядкового номера та заголовка, який стисло відображає зміст поданих у ній даних. Повна назва таблиці зазначається один раз над таблицею зліва, з абзацним відступом.


Якщо таблиця переноситься на наступну сторінку, над її продовженням із абзацного відступу пишуть: «Продовження таблиці Х» або «Кінець таблиці Х», де Х – номер таблиці. Таблиці нумеруються арабськими цифрами послідовно в межах усієї роботи.

Заголовки та дані таблиці можуть бути оформлені через одинарний інтервал, шрифтом Arial, 12 кегль. Заголовки граф починають із великої літери, а підзаголовки – з малої, якщо вони становлять одне речення із заголовком. Якщо підзаголовки мають самостійне значення, їх пишуть з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків крапка не ставиться. Усі заголовки та підзаголовки граф подаються в однині. Приклад оформлення таблиці наведено нижче.

Таблиця 2 – Пояснення структури матриці KPI

Колонка матриці KPI	Пояснення
Мета на посаді	Короткий опис ключової цілі, якої має досягти працівник (наприклад, підвищення якості, енергоефективності, тощо)
Вага цілі	Частка ваги конкретної мети у загальній оцінці ефективності (%). Загальна сума ваг має становити 100%

Формули та рівняння розміщують одразу після тексту, у якому вони згадуються, по центру сторінки. Перед і після кожної формули або рівняння необхідно залишати принаймні один вільний рядок. Усі формули та рівняння нумеруються послідовно протягом усієї роботи. Номер формули або рівняння вказують у круглих дужках, розташовуючи його на рівні формули в крайньому правому положенні рядка.



Розшифровка значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, наводиться безпосередньо під нею, у тій же послідовності, в якій вони зустрічаються у формулі. Пояснення кожного символу або коефіцієнта слід починати з нового рядка, причому перший рядок розшифровки починається словом «де» без двокрапки та без абзацу. Переносити формули або рівняння на наступний рядок дозволяється лише на знаках виконуваних математичних операцій, при цьому знак операції необхідно повторити на початку нового рядка.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у роботах [1–7] ...».

Оформлення списку використаних джерел доцільно здійснювати за Національним стандартом України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015». Зразки такого оформлення наведені в додатку Б.



4. ПОДАННЯ НА ПЕРЕВІРКУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Подання на перевірку індивідуального завдання

Виконане індивідуальне завдання подається студентом у відповідь на розміщене в курсі Moodle індивідуальне завдання шляхом прикріплення відповідного файлу у форматі *.doc* (*.docx*) або презентації у форматі *.pptx* (на вибір здобувача) або у форматі *.pdf*, як правило, у тиждень виконання індивідуального завдання за семестровим графіком.


Всі індивідуальні завдання мають бути здані до початку сесії для врахування у рейтингу здобувача освіти.

Відповідно до Положення про організації освітнього процесу у ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», здобувачі вищої освіти, у яких поточна оцінка з дисципліни за семестр в разі вивчення дисципліни, що завершується іспитом, становить менше 35 балів, зобов'язані відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до початку семестрового контролю, в іншому випадку вони не допускаються до складання іспиту з навчальної дисципліни. Якщо здобувачі освіти в результаті самооцінки академічного прогресу не впевнені, що набравши 35 балів за поточну успішність, складуть іспит на 85 балів і вище, то вони мають підвищити власні результати поточного контролю до прийнятного рівня шляхом складання / перескладання модульних контрольних робіт, індивідуальних завдань до початку підсумкового семестрового контролю за узгодженням з викладачем.

Здача індивідуальних завдань дозволяється під час сесії у рамках процедури перескладання. На момент завершення теоретичного навчання в семестрі за результатами фактично набраних балів поточної успішності для кожного здобувача освіти формується відомість поточної успішності, дані якої використовуються як одна зі складових формування рейтингу успішності студентів відповідно до Положення про рейтинг студентів. Це не виключає можливості покращити показник поточної успішності після початку семестрового контролю, однак змінювати відповідну складову рейтингу успішності студентів заборонено.

4.2 Критерії оцінювання результатів виконання індивідуального завдання

Захист індивідуального завдання відбувається на практичному занятті згідно з графіком контрольних точок, передбаченим робочою програмою дисципліни, а оцінка за його виконання виставляється



викладачем у відповідній активності в системі Moodle і враховується ним при визначенні поточної успішності здобувача.

Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати за кожне виконане індивідуальне завдання – 20 балів. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля.

Критерії оцінювання:

- завдання виконано у повному обсязі (100%), правильно застосовані теоретичні знання та практичні прийоми, комунікаційні технології, відповідь є конкретною та глибоко рефлексивною та грамотно, продемонстровано уміння правильно оцінити вихідні дані, опис ситуації, дотримано структуру та формат відповіді, завдання виконано комплексно, логічно та добросовісно (9-10 балів);

- завдання виконано на 80-90%, правильно застосовані теоретичні знання та практичні прийоми, комунікаційні технології, відповідь є конкретною та рефлексивною, продемонстровано уміння в цілому вірно оцінити вихідні дані, опис ситуації, дотримано структуру та формат відповіді, завдання виконано логічно та добросовісно (8-9 балів);

- завдання виконано частково (60-70%) / не правильно застосовані теоретичні знання та практичні прийоми, комунікаційні технології / спостерігаються деякі стилістичні та граматичні помилки / враховано не всі вихідні дані завдання або кейсу / не точно дотримано структуру та формат відповіді / завдання виконано тільки частково добросовісно (6-7 балів залежно від комбінації недоліків);

- завдання виконано фрагментарно та / або нелогічно / наявні стилістичні та граматичні помилки / не враховано вихідні умови завдання / продемонстровано незнання теоретичного матеріалу / завдання виконано в основному недобросовісно (1-5 бали залежно від комбінації недоліків);

- завдання не виконано / виконано недобросовісно (0 балів)

Додаткові зауваження:

– здобувач вищої освіти може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій;

– викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання, якщо воно не було складено вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, 40 с.
- 2 Вербовська Л. С., Боднар Г. Ф., Микитюк Н. Є. Технології лідерства в організації : практикум. Івано-Франківськ : Видавництво «ІФНТУНГ». 2021, 47 с.
- 3 Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Віват, 2021. 528 с.
- 4 Мулфейт Я., Кості М. Позитивне лідерство. Як енергія і щастя надихають ефективну команду. Київ : Віват, 2022. 416 с.
- 5 Скібіцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ : ЦУЛ, 2020. 192 с.
- 6 Student Engagement activities for business communications / Ashman at al. Kwantlen Polytech University. LibreTexts, 2021. URL: <https://read.kortext.com/reader/pdf/996357/Cover>
- 7 Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. С. Сарвіра. Київ : Наш формат, 2019. 304 с.
- 8 Батирєв М. Складні підлегли. Практика керівників. Київ : ФАБУЛА, 2021. 224 с.
- 9 Берн Е. Ігри, у які грають люди. Харків : Видавництво КСД. 2021. 256 с.
- 10 Борґ Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування / пер. з англ. Н. Лазаревич. Харків : Вид-во «Ранок» , 2022. 304 с.
- 11 Ділова комунікація : навч. посіб. / уклад. О. Б. Вовк. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 182 с.
- 12 Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Львів : Видавництво Старого Лева, 2018. 296 с.
- 13 Робертс Е. Лідерство в часи війни. Головні уроки від творців історії. (Leadership in War). Київ : КМ-Букс., 2021. 216 с.
- 14 Рой Л. Як взаємодіяти з проблемними людьми. Київ : Вид-во Фабула, 2020.
- 15 Мак-Клатчі С. Будь лідером: вирішуй, плануй, дій. Харків : Віват, 2020. 208 с.
- 16 Овчаренко О. Ю. Психологія стресу та стресових розладів : навч. посіб. Київ : Університет «Україна». 2023. 266 с.
- 17 Ленсіоні П. Ідеальний командний гравець. Як розпізнати і розвинути три основних якості. Харків : Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. 192 с.
- 18 Роудз Д. Як розмовляти з ким завгодно. Вневнене спілкування в будь якій ситуації. Київ : ЦУЛ, 2021. 160 с.
- 19 Ферраці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2022. 224 с.
- 20 Чанс З. Психологія впливу та переконання. Як отримати все, що забажаєш. Харків : КСД, 2022. 288 с.
- 21 Шарма Р. Лідер без титулу. Київ : КМ-Букс, 2022. 232 с.

ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО
ЗАВДАННЯ

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 1

з навчальної дисципліни «ТРЕНІНГ З ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ»

**Самоаналіз лідерських компетентностей та індивідуальний план
їх розвитку**

Виконав (ла): здобувач (ка) вищої освіти
за освітньо-професійною програмою
«_____»
гр. _____

(Прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Прийняла : к.е.н., доцент кафедри ЦТПАР
Середа Г.В.

ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Підручники	
Один автор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с. 2. Краснова М. В. Договори в екологічному праві України : навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Алерта, 2012. 216 с. 3. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с. 4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір. Львів : Тріада плюс, 2004. 392 с. 5. Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с.
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 2. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 102 с. 3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с. 4. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України : монографія. Харків : Еспада, 2004. 192 с. 5. Каткова Т. В., Каткова А. Г. Закінчення досудового слідства у кримінальних справах : практ. посіб. Харків : Право, 2011. 136 с.
Три автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комаров В. В., Світлична Г. О., Удальцова І. В. Окреме провадження : монографія / за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 312 с. 2. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с. 3. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с. 4. Zhovinsky E.Ya., Kryuchenko N.O., Paparyha P.S. Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013. 100 p.
Чотири і більше авторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прилипко С. М., Ярошенко О. М., Мороз С. В., Малиновська К. А. Укладення трудового договору: теоретико-прикладне дослідження : монографія. Харків : Юрайт, 2013. 288 с.

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	2. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с. 3. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с. 4. The mutual fund industry: Competition and investor welfare / R. G. Hubbard et. al. New York, NY : Columbia University Press, 2010. 256 p.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Гель А. П., Семаков Г. С., Яковець І. С. Кримінально-виконавче право України : навч. посіб. / ред. А. Х. Степанюк. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 624 с. 3. Грошевий Ю. М. Вибрані праці / упоряд.: О. В. Капліна, В. І. Маринів. Харків : Право, 2011. 656 с. 4. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с. 5. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с.
Без автора	1. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с. 2. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Генеза, 2004. 736 с. 4. Софія Київська: Візантія. Русь. Україна. Вип. II. Київ, 2012. 464 с. 5. Twenty-four hours a day. Miami, FL : BN Publishing, 2010. 400 p.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія історії України : у 10 т. / ред. рада: В. М. Литвин (голова) та ін. ; НАН України, Ін-т історії України. Київ : Наук. думка, 2005. Т. 9. 944 с. 2. Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика : у 3 кн. Київ : Ін Юре, 2007. Кн. 1 : Теоретичні засади та історія української кримінології. 424 с. 3. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права : в 6 т. Харків : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с. 4. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології : вибр. твори. Київ : Рад. шк., 1983. Т. 1. 480 с.
Частина видання	
Підручник	1. Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.</p> <p>2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195–197.</p> <p>3. Наумов М. С. Напрями впливу інтелектуалізації економіки на розвиток ринкових відносин в Україні. <i>Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки</i> : монографія / В. П. Решетило, М. С. Наумов, Ю. В. Федотова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. С. 213–241.</p> <p>4. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.</p>
Тези доповідей, матеріали конференцій	<p>1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136.</p> <p>2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137.</p> <p>3. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108.</p> <p>4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53.</p>
Статті із продовжуваних та періодичних видань	<p>1. Кобильник В. Порівняльний метод як основа політологічного дослідження. <i>Збірник наукових праць «Політологічні студії»</i>. 2011. № 2. С. 54–65.</p> <p>2. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46.</p> <p>3. Загірняк М., Костенко А. Про користування можливостями міжнародної бази даних Scopus. <i>Вища школа</i>. 2017. № 5–6. С. 48–55.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>4. Кармазіна М., Могилевець О. Становлення і розвиток порівняльної методології в політичних дослідженнях. <i>Політичний менеджмент</i>. 2006. № 5. С. 3–17.</p> <p>5. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</p> <p>6. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15.</p> <p>7. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98– 108.</p> <p>8. Dalton R.J. Comparative politics of the industrial democracies: from the Golden Age to Political Science. 1991. № 2. P. 15–43.</p>
Інші видання	
Законодавчі та нормативні документи	<p>1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.</p> <p>2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10– 22.</p> <p>3. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543.</p> <p>4. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10.</p> <p>5. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141.</p> <p>6. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс- бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.</p>
Архівні документи	<p>1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.</p> <p>2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3.</p>
Патенти	<p>1. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	2. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.
Препринти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1). 2. Шиляев Б. А., Воеводин В. Н. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков : ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. Центр «Харьк. физ.-техн. ин-т»; ХФТИ2006-4).
Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с.
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Горницкая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН Украины. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с. 2. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 3. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід./ авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10). 3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування).
Електронні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Мар'їна О. Контент-стратегія бібліотек у цифровому середовищі <i>Бібліотечний вісник</i>. 2016. № 4. С. 8–12. URL:

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2016_4_4 (дата звернення: 26.09.2017).</p> <p>3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. – С. 20–27.–URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridic_hni/VestUr2015v3/5.pdf. (дата звернення: 15.11.2017).</p>
Автореферати дисертацій	<p>1. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с.</p> <p>2. Кравчук В. М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 Харків, 2010. 36 с.</p> <p>3. Старовойт С. В. Видавнича діяльність Національної академії наук України у 1918–1933 рр. : автореф. дис. ...канд. іст. наук. Київ, 2003. 20 с.</p>
Дисертації	<p>1. Євдоченко О.О. Європейське бізнес-середовище в розвитку міжнародної економічної діяльності : дис... канд. екон. наук : 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 235 с.</p> <p>2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с.</p> <p>3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.</p> <p>4. Bryant B. D. A sequentially articulated experiment to compare two instructional software input infrastructures: Doctoral dissertation / University at Albany. Albany, NY, 1998. 150 p.</p>



Навчально-методичне видання

Ганна Володимирівна Серeda

ТРЕНІНГ З ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

тренінг-практикум

самостійне електронне мережеве видання

Публікується в авторській редакції