

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної та
навчальної роботи

«» О.Б. Жильцов
«» 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЕМПАТІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА РОБОТА В КОМАНДІ

для студентів

спеціальності	073 Менеджмент
освітнього рівня	перший (бакалаврський)
освітньої програми	073.00.01 Менеджмент організацій

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Код ЄДРПОУ 45307966
Програма № 0885/25
Наданий відділу моніторингу якості освіти

(підпис)
«1» вересня 2025 р.

Київ – 2025

Розробники:

Ільїч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Викладачі:

Ільїч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління Факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління

Протокол від 29 серпня 2025 р. № 14

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 073.00.01 “Менеджмент організацій”

25 серпня 2025 р.

Керівник освітньої програми  Олена Акіліна

Робочу програму перевірено

«29» серпня 2025 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «____» ____ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «____» ____ 20__ р., протокол № ____

на 20__/20__ н.р. _____ (підпис) _____ (ПІБ), «____» ____ 20__ р., протокол № ____

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування	Характеристика дисципліни (навчального модуля), очна (денна) форма навчання
Емпатійне лідерство та робота в команді (навчальні модулі: «Тренінг з емоційного інтелекту та емпатійного лідерства», «Практикум з медіації та управління конфліктами», «Практикум з партнерства та командної роботи»)	
Вид навчальної дисципліни	обов'язкова
Мова викладання	українська
Курс	1, 2
Семестр	2, 3
Кількість навчальних модулів	3
Обсяг кредитів	6
Обсяг годин, зокрема:	180
аудиторні	84
модульний контроль	12
семестровий контроль	30
самостійна робота	54
Форма семестрового контролю	залік, екзамен
Навчальний модуль «Тренінг з емоційного інтелекту та емпатійного лідерства»	
Курс	1,2
Семестр	2,3
Кількість змістових модулів	2
Обсяг кредитів	2
Обсяг годин, зокрема:	60
аудиторні	28
модульний контроль	4
семестровий контроль	10
самостійна робота	18
Форма семестрового контролю	залік, екзамен
Навчальний модуль «Практикум з медіації та управління конфліктами»	
Курс	2
Семестр	3
Кількість змістових модулів	2
Обсяг кредитів	2
Обсяг годин, зокрема:	60
аудиторні	28
модульний контроль	4
семестровий контроль	10
самостійна робота	18

Найменування	Характеристика дисципліни (навчального модуля), очна (денна) форма навчання
Форма семестрового контролю	екзамен
Навчальний модуль «Практикум з партнерства та командної роботи»	
Курс	2
Семестр	3
Кількість змістових модулів	2
Обсяг кредитів	2
Обсяг годин, зокрема:	60
аудиторні	28
модульний контроль	4
семестровий контроль	10
самостійна робота	18
Форма семестрового контролю	екзамен

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни “Емпатійне лідерство та робота в команді” полягає в формуванні у студентів компетентностей, що дозволять ефективно управляти емоціями та конфліктами, застосовувати знання про медіацію в практичних ситуаціях, розвивати лідерські якості, адаптуватися до нових умов, діяти етично і соціально відповідально, сприяти сталому розвитку демократичного суспільства, налагоджувати ефективні комунікації та взаємодію в команді, забезпечуючи якість роботи та мотивуючи персонал організацій.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

I. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
ЗК-4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
ЗК-9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання
ЗК-11	Здатність до адаптації та дій в новій ситуації (гнучкість)
ЗК-15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
ЗКу-17	Здатність до розуміння та управління власними емоціями, ефективного спілкування з іншими шляхом виявлення емпатії та врахування взаємних потреб та інтересів

II. Фахові (спеціальні)і компетентності:

ФК-6	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-9	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань
ФК-11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
ФК-14	Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності
ФК-15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

3. Результати навчання за дисципліною

РН-3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства (у контексті стилів лідерства, підходів до командного менеджменту, емпатійного лідерства).

РН-4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (через аналіз конфліктних ситуацій у колективі та визначення шляхів їх вирішення, вибір стратегій взаємодії та рішень щодо організації роботи команди).

РН-5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації (з урахуванням ролей у команді, взаємозалежності функцій та ефективного розподілу обов'язків).

РН-8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації (методи командної роботи, організаційні й мотиваційні інструменти, застосовані до групової взаємодії).

РН-9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН-10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН-11 Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації (активне слухання, комунікативна компетентність, ефективна міжособистісна взаємодія).

РН-12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації (з урахуванням етичних стандартів, соціальної відповідальності та доброчесності у командній діяльності).

РН-13 Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами (реалізується через розвиток навичок комунікації державною мовою у

професійному середовищі, а також через опрацювання англомовних наукових джерел у межах самостійної роботи. Додатково результат охоплює розвиток асертивної, безбар'єрної та чутливої комунікації як складової фасилітованого діалогу)

РН-14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

РН-15 Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності (формування довірчих стосунків, дотримання принципів доброчесності, врахування мультикультурного середовища у команді).

РН-16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

РНу-21 Демонструвати навички ефективного управління емоціями, побудови довірчих стосунків, конструктивного вирішення конфліктів та продуктивної взаємодії з місцевою громадою

4. Опис навчальних модулів

4.1. Навчальний модуль

«ТРЕНІНГ З ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА»

4.1.1. Структура навчального модуля

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1. Основи емоційного інтелекту							
Тема 1. Емоційний інтелект як ключова компетенція лідера	11	1	6				4
Тема 2. Емоційний баланс лідера та техніки розвитку емоційного інтелекту	11	1	6				4
Модульний контроль	2						
Разом	24	2	12				8

Змістовий модуль 2. Емпатійне лідерство та ефективна взаємодія							
Тема 3. Емоції як ресурс та як інструмент	12	1	6				5
Тема 4. Емпатійне лідерство у побудові конструктивної взаємодії	12	1	6				5
Модульний контроль	2						
Разом	26	2	12				10
Семестровий контроль	10						
Усього	60	4	24				18

4.1.2. Програма навчального модуля

Змістовий модуль 1. ОСНОВИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Тема 1. Емоційний інтелект як ключова компетенція лідера

Емоційний інтелект. Генеза концепції емоційного інтелекту. Складові емоційного інтелекту. Самосвідомість. Саморегулювання. Мотивація. Емпатія. Оцінка емоційного інтелекту. Визначення неефективних стратегій у реалізації власного потенціалу. Конструктивне вираження емоцій. Управління емоційними станами у процесі комунікації. Робота з запереченнями. Техніки залучення до партнерства. Технології психологічного впливу: емоційні та раціональні способи переконань.

Література:

***базова:** 5, 10, 12, 21-25*

***додаткова:** 3, 4, 5, 13-16*

Тема 2. Емоційний баланс лідера та техніки розвитку емоційного інтелекту

Емоційний баланс. Біологічні, соціальні та психологічні передумови розвитку EQ. Способи контролю емоційної реакції. Техніки розвитку вербальних та невербальних засобів вираження емоцій. Техніки самоконтролю та відновлення емоційного балансу (володіння тілом, диханням, робота над механізмом оцінки подій). Способи підвищення стресостійкості. Техніки регулювання емоційної напруги. Техніки розвитку асертивності.

Література:

***базова:** 5, 10, 12, 13*

додаткова: 3, 4, 5, 6,9, 13-16

Змістовий модуль 2. ЕМПАТІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ

Тема 3. Емоції як ресурс та як інструмент

Емоція. Теорія триєдиного мозку Поля Макліна. Функції емоцій. Емоційний стан. Види емоцій. Візуалізація емоцій. Колесо емоцій Роберта Плутчика. Базові (природні) емоції і почуття. Соціальні емоції і почуття (прищеплені в соціумі через виховання). Складні почуття. Стани, спричинені гамою почуттів. Відмінності між почуттями та емоціями. Емоційні рівняння. Відмінність між емоціями та почуттями. Емоційний фон. Емоційна інформація. Емоційне благополуччя. Емоційне здоров'я. Емоційна гігієна.

Література:

базова: 5, 7, 10,11, 14

додаткова: 9, 12, 13,14

Тема 4. Емпатійне лідерство у побудові конструктивної взаємодії

Емпатія. Емпатична участь. Емпатійне лідерство. Роль емпатійного лідерства в побудові конструктивної взаємодії. Розвиток емоційної компетентності лідера. Невербальні індикатори поведінки: як за поведінкою тіла, мімікою та жестами «прочитати людину». Техніки роботи з емоціями. Техніки налаштування на співрозмовника. Техніки регулювання емоційної напруги в комунікації. Емоційний стан команди та техніки управління ним. Емоційне вигорання та стрес. Симптоми емоційного вигорання. Методи подолання стресу. Техніки вербалізації емоцій. Техніки саморегулювання. Позитивне мислення.

Література:

базова: 5, 10, 12,13

додаткова: 3, 4, 5, 6,9,10, 13

4.1.3. Контроль навчальних досягнень

4.1.3.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	1	1	1	1
Відвідування семінарських занять	1	6	6	6	6
Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-
Робота на семінарському занятті	10	6	60	6	60
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25
Разом		-	102	-	102
Максимальна кількість балів за Змістовий модуль 1			102	-	
Розрахунок коефіцієнта для заліку			1,02	-	
Максимальна кількість балів за Навчальний модуль 1: 204					
Розрахунок коефіцієнта: 3,4					

Критерії оцінювання завдань на семінарських заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.1.3.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
1	Емоційний інтелект як ключова компетенція лідера	4	5
2	Емоційний баланс лідера та техніки розвитку емоційного інтелекту	4	5
3	Емоції як ресурс та як інструмент	5	5
4	Емпатійне лідерство у побудові конструктивної взаємодії	5	5
	Разом:	18	20

Критерії оцінювання:

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.2. Навчальний модуль

«ПРАКТИКУМ З МЕДІАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»

4.2.1. Структура навчального модуля

Назва змістових модулів, тем	У сь ог о	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Сам ості йна
		Ле кц ії	Се мі на ри	П р а к т и ч ні	Ла бо ра то рні	Ін ди від уа ль ні	
Змістовий модуль 1.Природа конфліктів та стратегії їх врегулювання							
Тема 1. Типологія конфліктів в організаційному середовищі	8	2	2				4
Тема 2. Стратегії управління конфліктами	10	2	4				4
Модульний контроль	2						
Разом	20	4	6				8
Змістовий модуль 2. Медіація як ефективний інструмент лідера							
Тема 3. Основи медіації у врегулюванні конфліктів	10	2	4				4
Тема 4. Робота з інтересами сторін конфлікту	12	2	6				4
Тема 5.Фасилітований діалог у медіації: техніки та підходи	6	-	4				2
Модульний контроль	2						
Разом	30	4	14				10
Семестровий контроль	10						
Усього	60	8	20				18

4.2.2. Програма навчального модуля

Змістовий модуль 1.

Природа конфліктів та стратегії їх врегулювання

Тема 1. Типологія конфліктів в організаційному середовищі

Типи конфліктів в організаційному середовищі. Класифікація конфліктів за рівнем: міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові, організаційні. Конфлікти за природою виникнення: рольові, структурні, ціннісні, ресурсні, інформаційні. Характеристика горизонтальних і вертикальних конфліктів у командах.

Конфлікт та етапи його ескалації. Визначення конфлікту, його природа та причини; опис етапів ескалації конфлікту, від латентної фази до відкритого конфлікту та подальшої стабілізації.

Способи втручання в конфлікт за рівнем впливу та контролю самих сторін конфлікту та третьої сторони у процесі врегулювання конфлікту та прийняття рішення. Визначення різних способів втручання в конфлікт, таких як медіація, арбітраж, судовий процес, фасилітація; аналіз рівня контролю та впливу сторін конфлікту та третьої сторони в кожному з методів.

Питання ціни конфлікту: позитивні та негативні аспекти. Трансформація конфлікту. Використання конфліктних ситуацій як можливості для розвитку організації, зміцнення довіри та покращення командної взаємодії.

Література:

базова: 1,4,8, 9,10, 18, 21-26

додаткова: 1,2

Тема 2. Стратегії управління конфліктами

Підходи до управління конфліктами. Конфронтаційні та кооперативні стратегії, їх застосування у практиці організаційного управління.

Стратегії поведінки у конфлікті за Томасом–Кілманном: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс, співпраця. Сильні та слабкі сторони кожної стратегії в контексті організаційного середовища.

Токсична поведінка як джерело та каталізатор організаційних конфліктів. Види токсичності у робочому середовищі. Ознаки токсичних співробітників і керівників.

Стратегії боротьби з токсичними колегами та керівниками (за Тессою Вест): типологія «токсичних працівників» - «дволикий Янус», «паразит», «танк», «трутень», «наглядач», «газлайтер» та інші; їх характерні риси та типові сценарії поведінки. Практичні методи супротиву: встановлення чітких меж комунікації, адаптивні комунікаційні стратегії, колективна протидія деструктивній поведінці, асертивна комунікація та залучення HR чи керівництва для врегулювання ситуації.

Література:

базова: 1,3,4,8, 9,10, 18, 26

додаткова: 1,2

Змістовий модуль 2.

Медіація як ефективний інструмент лідера

Тема 3. Основи медіації у врегулюванні конфліктів

Зміст медіації. Розуміння медіації як процесу, що спрямований на врегулювання конфліктів за допомогою нейтральної третьої сторони.

Функції, права та обов'язки медіатора. Огляд основних функцій медіатора, включаючи нейтральність, конфіденційність, допомогу у спілкуванні між сторонами конфлікту; права медіатора на встановлення правил процедури, а також обов'язки щодо підтримки рівноправності сторін.

Опис основних стадій медіації від підготовки до укладання угоди, включаючи вступну частину, висловлення позицій сторін, визначення інтересів, генерацію та оцінку варіантів вирішення конфлікту, укладання угоди.

Різновиди медіації залежно від характеристики та етапу розвитку конфлікту. Огляд різних видів медіації, з урахуванням специфіки конфлікту та його стадії.

Література:

базова: 1,4,8, 9,10,14, 15,16

додаткова: 1,2,5,6,14-16

Тема 4. Робота з інтересами сторін конфлікту

Пошук кореня конфлікту. Використання метафор «айсберга» та «цибулини конфлікту» як інструментів для роботи з інтересами, що дозволяють виявляти приховані аспекти протиріч. Види інтересів: за змістом – ресурсні, психологічні, процедурні; за часом – поточні та довгострокові; за спільністю – спільні та відмінні. Різниця між позиціями і інтересами сторін конфлікту та значення цього розмежування для ефективного переговорного процесу.

Методика складання карти конфлікту як практичний інструмент візуалізації позицій, інтересів і можливих точок дотику. Застосування критичного мислення для аналізу інтересів: уміння ставити запитання, відокремлювати факти від оцінок, виявляти приховані припущення та когнітивні упередження, оцінювати реалістичність запропонованих варіантів вирішення. Використання піраміди логічних рівнів як моделі глибокого аналізу потреб і мотивацій сторін.

Гарвардська переговорна модель як метод врегулювання конфліктів, що фокусується на інтересах сторін: принципи, переваги та недоліки. Управління процесом як ключовий елемент моделі, що вимагає від медіатора не лише технічних навичок, але й здатності до критичного аналізу аргументів і пропозицій.

Література:

базова: 1,4,8, 9,10, 14, 15,16,21-25

додаткова: 5,6

Тема 5. Фасилітований діалог у медіації: техніки та підходи

Завдання діалогу задля забезпечення миру та партнерських відносин. Підходи до формування теми діалогу. Створення безпечного простору – середовище діалогу. Шляхи побудови порозуміння між сторонами діалогу.

Комунікаційні інструменти в роботі з інтересами: робота з запитаннями. Техніки відновлювальної комунікації: активне слухання, перефразування, переформулювання, Я-повідомлення, резюмування, перетворення конфліктогенів.

Особливості безбар'єрної мови як засобу фасилітованого діалогу. Принцип «спочатку людина, а потім її характеристика» як основа коректного і недискримінаційного спілкування. Уникання узагальнень, стигматизуючих висловів, евфемізмів та гіпербол, що можуть травмувати або формувати стереотипи. Приклади некоректних і коректних формулювань. Чутливе спілкування з людьми, які мають досвід війни та травматичних подій. Заборона мови жалості, уникання питань, що можуть викликати травматичні спогади. Норми коректної підтримки ветеранів та ветеранок: висловлювання вдячності й визнання замість стереотипних чи патетичних формул. Техніки стабілізації та допомоги у кризових ситуаціях.

Вибір ефективного формату проведення діалогу в публічному просторі з урахуванням принципів безпеки, поваги та інклюзивності.

Література:

базова: 1,4,8, 9,10,14, 15,16,17

додаткова: 5,6,14-16

4.2.3. Контроль навчальних досягнень

4.2.3.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	2	2	2	2
Відвідування семінарських занять	1	3	3	7	7

Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-
Робота на семінарському занятті	10	3	30	7	70
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25
Разом		-	70	-	119
Максимальна кількість балів: 189					
Розрахунок коефіцієнта: 3.15					

Критерії оцінювання завдань на семінарських заняттях:

100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками

80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок

70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок

60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків

50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.2.3.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
1	Типологія конфліктів в організаційному середовищі	4	5
2	Стратегії управління конфліктами	4	5
3	Основи медіації у врегулюванні конфліктів	4	5
4	Робота з інтересами сторін конфлікту	4	5
5	Фасилітований діалог у медіації: техніки та підходи	2	5
	Разом:	18	25

Критерії оцінювання:

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками

4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок

3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків

2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.3. Навчальний модуль**«ПРАКТИКУМ З ПАРТНЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ»****4.3.1. Структура навчального модуля**

Назва змістових модулів, тем	У сь ог о	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Сам ості йна
		Ле кц ії	Се мі на ри	П р а к т и ч ні	Ла бо ра то рні	Ін ди від уа ль ні	

Змістовий модуль 1. Спільноти та структури командної роботи в організаційному середовищі							
Тема 1. Типи корпоративних команд та їх розвиток	8	1	4				4
Тема 2. Партнерські спільноти та крос-секторальна взаємодія: в організаціях і поза ними	10	1	6				4
Модульний контроль	2						
Разом	20	2	10				8
Змістовий модуль 2. Управління змінами та зміцнення ефективності командної роботи							
Тема 3. Управління командними змінами: підходи та стратегії	10	1	6				5
Тема 4. Фактори ефективної командної роботи	12	1	8				5
Модульний контроль	2						
Разом	30	2	14				10
Семестровий контроль	10						
Усього	60	4	24				18

4.3.2. Програма навчального модуля

Змістовий модуль 1.

Розвиток команд і партнерських спільнот: від внутрішньої динаміки до крос-секторальної співпраці

Тема 1. Типи корпоративних команд та їх розвиток

Види корпоративних команд (проектні, кросфункціональні, автономні). Основні характеристики кожного типу команди, їх роль в організаційній структурі, особливості взаємодії між учасниками. Порівняння ефективності різних команд у залежності від завдань, які перед ними стоять.

Вплив індивідуальних ролей на динаміку команди (типологія за Белбіном). Дев'ять ключових командних ролей за Белбіном: їхні характеристики, сильні та слабкі сторони, взаємодія між різними типами особистостей у команді. Як розподіл ролей впливає на продуктивність, мотивацію та атмосферу в команді.

Етапи розвитку команди за Такманом. П'ять фаз розвитку команди: формування, штормінг, нормування, виконання, розпад. Основні виклики та

конфлікти на кожному етапі. Методи підтримки продуктивної роботи команди на кожному з етапів, шляхи прискорення переходу від одного етапу до іншого.

Література:

базова: 6,11,20

додаткова:9,13

Тема 2. Партнерські спільноти та крос-секторальна взаємодія: в організаціях і поза ними

Формування партнерських спільнот в організаціях та за їх межами: види спільнот підтримки всередині організацій (СЕЕН, спільноти ментального здоров'я, професійні об'єднання) та їх роль у зміцненні корпоративної культури, підтримці добробуту працівників і покращенні психологічного клімату. Особливості формування зовнішніх партнерських спільнот: взаємодія з громадськими організаціями, професійними асоціаціями та ініціативними групами. Приклади ефективного функціонування як внутрішніх, так і зовнішніх спільнот у сучасних організаціях.

Підтримка психологічного благополуччя в організаційних і громадських спільнотах: вплив робочого середовища на емоційний стан учасників як в організаційних командах, так і в громадах.

Крос-секторальна взаємодія та партнерство з місцевими громадами: значення партнерства з громадами для розвитку організацій, формування соціальної відповідальності та інноваційності. Як команди можуть ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, органами влади, громадськими організаціями та бізнесом для досягнення спільних цілей. Форми крос-секторальної співпраці: партнерські проєкти, соціальні ініціативи, громадські діалоги. Приклади успішної взаємодії між організаціями та громадами та її вплив на розвиток командної роботи.

Література:

базова: 6,11, 19,20

додаткова:9,13

Змістовий модуль 2.

Управління змінами та зміцнення ефективності командної роботи

Тема 3. Управління командними змінами: підходи та стратегії

Стратегії впровадження змін в командах. Основні моделі управління змінами: Коттера, ADKAR, модель Левіна. Як працюють ці моделі та в яких випадках застосовуються. Бар'єри на шляху до змін та способи їх подолання.

Матриця взаємозв'язків у команді під час змін. Як організаційні зміни впливають на розподіл ролей у команді. Матриця RACI та її застосування для розподілу відповідальності під час трансформаційних процесів. Чітке визначення функцій та обов'язків кожного члена команди для ефективного впровадження змін.

Адаптація до організаційних змін: приклади з практики. Як команди проходять через зміни та які чинники сприяють їх успішній адаптації. Аналіз

реальних кейсів успішних та невдалих змін в організаціях. Висновки та рекомендації щодо управління змінами.

Література:

базова: 1,4,8, 9,10,14, 15,16,17

додаткова: 5,6

Тема 4. Фактори ефективної командної роботи

Ознаки ефективної команди та фактори довіри. Ключові характеристики продуктивних команд: чіткі цілі, відкритість у комунікації, довіра між членами команди, відповідальність, здатність до самоконтролю. Як вимірюється рівень довіри в команді та які фактори можуть його послаблювати.

Методи підвищення командної згуртованості (модель Камерона і Гріна). Чотири рівні згуртованості команди: розуміння спільних цілей, взаємопідтримка, довіра та ефективна взаємодія. Практичні техніки підвищення командної єдності: спільне вирішення проблем, формування єдиних цінностей, колективне прийняття рішень.

Вплив стилів керівництва на ефективність команди. Різні стилі лідерства та їхній вплив на командну продуктивність.

Література:

базова: 6,11,20

додаткова: 9,13

4.3.3. Контроль навчальних досягнень

4.3.3.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Змістовий модуль 1		Змістовий модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	1	1	1	1
Відвідування семінарських занять	1	5	5	7	7
Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-

Робота на семінарському занятті	10	5	20	50	7	70
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-	-
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-	-
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10	10
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	25
Разом		-	91	-	113	
Максимальна кількість балів: 204						
Розрахунок коефіцієнта для іспита: 3,4						

Критерії оцінювання завдань на семінарських заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.3.3.2 Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
-------	------------	-----------------	------

1	Типи корпоративних команд та їх розвиток	4	5
2	Партнерські спільноти та крос-секторальна взаємодія: в організаціях і поза ними	4	5
3	Управління командними змінами: підходи та стратегії	5	5
4	Фактори ефективної командної роботи	5	5
	Разом:	18	20

Критерії оцінювання:

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками

4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок

3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків

2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

5.Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю і здійснюється в формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно затвердженого графіку. Кількість модульних контрольних – по дві в кожному навчальному модулі. Максимальний бал модульного контролю складає 25.

Об'єктом оцінювання є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого перевіряється під час виконання контрольних завдань. Оцінюванню підлягають знання, уміння та навички студентів, продемонстровані у відповідях на теоретичні питання та під час розв'язання ситуаційних завдань.

Модульний контроль проводиться у письмовій формі й включає як теоретичний, так і практичний компоненти

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
-----------------	---------------------

25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему).

6. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

6.1. Форми проведення семестрового контролю

У **2 семестрі** семестровий контроль з дисципліни проводиться у формі заліку відповідно до навчального плану в терміни, встановлені графіком навчального процесу, та в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою дисципліни. Семестровий залік не передбачає обов'язкової присутності студента на заліковому заході. Максимальна кількість балів - **102**, коефіцієнт перерахунку в 100-бальну систему - **1,02**.

У **3 семестрі** формою семестрового контролю з дисципліни «Емпатійне лідерство та робота в команді» є екзамен, який проводиться у терміни, встановлені графіком навчального процесу, та охоплює повний обсяг навчального матеріалу дисципліни.

Підсумкова оцінка з дисципліни складається з двох блоків:

- результатів поточного контролю (максимум **60 балів**),
- екзаменаційної роботи (максимум **40 балів**).

Результат поточного контролю визначається як середньоарифметичне значення балів (оскільки навчальні модулі рівноцінні за кількістю годин), отриманих студентом за всіма навчальними модулями. Таким чином, максимальна кількість балів, яку студент може отримати за поточний контроль, становить **60**:

Поточний контроль НМ1 + Поточний контроль НМ2 + Поточний контроль НМ3

3

Екзамен оцінюється у **40 балів**, які рівномірно розподіляються між трьома навчальними модулями.

Форма проведення екзамену: **тестова**

Тривалість проведення екзамену: **1 год. 10 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: 1 бал – за правильну відповідь на тестове питання, 3 бали – за розв’язок ситуаційного завдання

Студент виконує електронний тест у системі Moodle, що містить 33 завдання (по 11 з кожного навчального модуля):

- 30 тестових завдань закритого типу (вибір правильної відповіді з кількох варіантів), автоматична перевірка. Кожне правильне виконання оцінюється у 1 бал (разом 30 балів).
- 3 завдання відкритого типу (ситуаційні задачі), перевірка викладачем. Максимум за кожне - 3 бали (разом 9 балів).

Загальна сума становить 39 балів, система Moodle передбачає нормалізацію результату до 40 балів (відсоткове перерахування).

Критерії оцінювання ситуаційних завдань:

- 3 бали – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
- 2 бали – добрий рівень виконання з незначними помилками
- 1 бал – посередній рівень із значною кількістю недоліків

Екзамен проводиться із суворим дотриманням принципів академічної доброчесності. Порухення правил (списування, використання сторонньої

допомоги, фальсифікація результатів) тягне за собою відсторонення від подальшого проходження іспиту та виставлення оцінки **Fx**.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до шкали оцінювання, як сума балів отриманих студентом. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали менше 35 балів мають пройти повторний курс з відповідної навчальної дисципліни, виконати всі види робіт, визначені викладачем відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали від 35 до 59 балів мають право на перескладання екзамену або окремих навчальних завдань проміжного контролю за рішенням викладача, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

6.2. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

Тренінг з емоційного інтелекту та емпатійного лідерства

1. Дайте визначення поняття «емоційний інтелект» та його роль у сучасному менеджменті.
2. Основні складові емоційного інтелекту за моделями Гоулмана та Майєра-Саловея-Карузо.
3. Самосвідомість як основа розвитку EQ.
4. Методи розвитку саморегуляції в професійній діяльності.
5. Вплив мотивації на ефективність емоційного інтелекту.
6. Поняття емпатії та її значення для лідерства.
7. Методи оцінки емоційного інтелекту.
8. Типові неефективні стратегії у використанні власного емоційного потенціалу.
9. Техніки конструктивного вираження емоцій.
10. Управління емоційними станами у процесі комунікації.
11. Методи роботи з запереченнями у міжособистісній взаємодії.
12. Емоційні та раціональні способи переконання.
13. Поняття емоційного балансу та фактори, що на нього впливають.
14. Біологічні, соціальні та психологічні передумови розвитку EQ.
15. Техніки самоконтролю емоційних реакцій.
16. Роль невербальної комунікації у вираженні емоцій.
17. Вербальні засоби вираження емоцій: прийоми і техніки.
18. Методи відновлення емоційної рівноваги.
19. Підходи до підвищення стресостійкості.
20. Техніки регулювання емоційної напруги.
21. Асертивність: сутність, ознаки та методи розвитку.
22. Взаємозв'язок емоційного інтелекту й ефективності управлінських рішень.
23. Практичні інструменти розвитку EQ у лідерів.
24. Помилки у вираженні емоцій у професійній діяльності.

25. Тренінгові методи розвитку емоційної компетентності.

«Практикум з медіації та управління конфліктами»

1. Поняття конфлікту та його основні характеристики.
2. Класифікація конфліктів у організаційному середовищі.
3. Внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти: відмінності.
4. Причини виникнення конфліктів у командах.
5. Етапи ескалації конфлікту.
6. Позитивні та негативні наслідки конфлікту.
7. Трансформація конфлікту: сутність і можливості.
8. Види втручання у конфлікт: медіація, арбітраж, фасилітація, суд.
9. Конфронтаційні та кооперативні стратегії управління конфліктами.
10. Модель Томаса–Кілманна: зміст та практичне застосування.
11. Сильні та слабкі сторони кожної стратегії поведінки у конфлікті.
12. Поняття «токсична поведінка» в організації.
13. Типологія токсичних співробітників за Тессою Вест.
14. Стратегії протидії токсичній поведінці у команді.
15. Поняття медіації: сутність і особливості.
16. Основні функції та обов'язки медіатора.
17. Стадії процесу медіації.
18. Види медіації та сфери їх застосування.
19. Робота з інтересами сторін конфлікту: техніки та інструменти.
20. Позиції та інтереси: різниця й значення для переговорів.
21. Методика карти конфлікту.
22. Гарвардська переговорна модель: принципи та особливості.
23. Фасилітований діалог: сутність і завдання.
24. Техніки відновлювальної комунікації у діалозі.
25. Особливості безбар'єрної мови та її роль у врегулюванні конфліктів.

«Практикум з партнерства та командної роботи»

1. Поняття корпоративної команди та її основні види.
2. Проектні, кросфункціональні та автономні команди: відмінності.
3. Роль команд у сучасній організаційній структурі.
4. Типологія командних ролей за Белбіном.
5. Сильні та слабкі сторони кожної командної ролі.
6. Етапи розвитку команди за Такманом.
7. Виклики на кожному етапі командного розвитку.
8. Методи підтримки ефективної роботи команди на різних стадіях.
9. Значення партнерських спільнот в організаціях.

10. Види внутрішніх спільнот у сучасних організаціях.
11. Приклади зовнішніх партнерських спільнот.
12. Роль спільнот у зміцненні корпоративної культури.
13. Крос-секторальна взаємодія: сутність і значення.
14. Форми крос-секторальної співпраці (проекти, ініціативи, діалоги).
15. Приклади успішної взаємодії організацій і громад.
16. Поняття організаційних змін і їх вплив на команди.
17. Модель змін Коттера: основні етапи.
18. Модель ADKAR: сутність і сфери застосування.
19. Модель Левіна: три фази управління змінами.
20. Бар'єри впровадження змін і методи їх подолання.
21. Матриця RACI та її використання у командних процесах.
22. Роль чітких функцій і відповідальності під час трансформацій.
23. Ознаки ефективної команди.
24. Фактори довіри в командній роботі.
25. Вплив стилів лідерства на ефективність командної роботи.

6.3. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов’язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови незалежного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов’язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

[illegible]

Модульний контроль	25 балів	25 балів	25 балів	25 балів
Модулі	ПРАКТИКУМ З ПАРТНЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ			
Змістовні модулі	Змістовий модуль I		Змістовий модуль II	
Назва Модуля	Спільноти та структури командної роботи в організаційному середовищі		Управління змінами та зміцнення ефективності командної роботи	
Кількість балів за модуль	91		113	
Лекції	7		8	
Теми лекцій	Тема 1. Типи корпоративних команд та їх розвиток	Тема 2.Партнерські спільноти та крос-секторальна взаємодія: в організаціях і поза ними	Тема 3. Управління командними змінами: підходи та стратегії	Тема 4.Фактори ефективної командної роботи
Теми семінарських занять	Тема 1. Типи корпоративних команд та їх розвиток	Тема 2.Партнерські спільноти та крос-секторальна взаємодія: в організаціях і поза ними	Тема 3. Управління командними змінами: підходи та стратегії	Тема 4.Фактори ефективної командної роботи
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів
Модульний контроль	25 балів		25 балів	

8. Рекомендовані джерела

Базові

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ від 20.06.2022 № 46-22. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/506150_691992
2. Аллен Дж. Геть із голови. Як зупинити спіралі токсичних думок? Вид-во: Свічадо, 2022, 288 с.
3. Вест Т. Придурки на роботі: токсичні колеги і що з ними робити. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2024. 223 с.
4. Вороніна В. Пояснювальна записка до «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту». URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450478>
5. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. В-во: Наш формат, 2024, 288 с.
<https://book-ye.com.ua/nehudozhnja-literatura/biznes-literatura/biznes-psykholohiya/emotsijnyj-intelekt-lidera/?srsId=AfmBOoqHk4THW9zqGn9vDWotXjolJ5cOojGllCre8l9U9hU73uoSxutP>
6. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Управління змінами: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2020. 76с. URL: <http://surl.li/fdstr>
7. Дестено Д. Емоційний успіх. Вид-во: Фабула, 2019, 288 с.
8. Ерік М. Рунессон, Марі-Лоранс Гі. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/286851468339609553/pdf/418270NWPOARAB00Box341959B00PUBLIC0.pdf>
9. Зцілення ран конфлікту. Медіація може допомогти. Київ: Видавництво РАЦІО, 2024, 344 с
<https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2024/09/zczilennya-ran-konfliktu-.pdf>
10. Освіта для розвитку миру та толерантності: навч. посіб. / [Л. М. Ільїч, В. П. Звонар, Т. В. Поспелова, О. В. Акіліна, А. Г. Панченко, І. В. Яковенко]; за наук. ред. д. е. н., проф. Л. М. Ільїч. Київ : Київ. столич. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 200 с.
https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49807/1/Ilich_L_et_al_Osvita_dlia_rozv_myru_pidruch.pdf
11. Ільїч, Л. М., & Акіліна, О.В. Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 1(15) 2025.
<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/422>

12. Карпенко Є. В. Емоційний інтелект у дискурсі життєздійснення особистості : монографія. Дрогобич : Посвіт, 2020. 436 с.
13. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с
https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf
14. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с. URL: <https://legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>
15. Міжнародний медіатор. Посібник / Джозе Паскаль да Роша. Київ, 2021. 224 с. URL: https://namu.com.ua/ua/downloads/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%B8/International-Mediator.-A-Handbook_UKR.pdf
16. Науково-практичний коментар до Закону України “Про медіацію”. Київ: Видавництво РАЦІО, 2024, 100 с <https://www.mediation-help.com/wp-content/uploads/2025/03/naukovo-praktichnij-komentar-do-zakonu-ukra%D1%97ni-pro-mediაციу.pdf>
17. Прутт Б., Томас Ф. Демократичний діалог: посібник для практиків. 2021. URL: <http://surl.li/hqccd>
18. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
19. Я (практикую) СЕЕН. Посібник для створення професійної спільноти: навч.-метод.посібник / О. Дегтярьова, Т. Дрожжина, Г. Калужна та ін.; за заг. ред. О. Елькіна, О. Марущенка, О. Масалітіної. 2-ге вид. К.: ТОВ «Інжиніринг», 2023. 48 с.
20. Яковлєва-Мельник Н.Г. Командоутворення: навчально-наочний посібник. 2024. 147 с
<http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/1577/3/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
21. Kester K. Global Citizenship Education and Peace Education: toward a Postcritical Praxis. Educational Philosophy and Theory. 2023.- No 55.1. P. 45-56.
22. Bajaj M. Pedagogies of resistance and critical peace education praxis. Journal of Peace Education. 2015. No 2. P. 154-166.

23. Schultze-Kraft M. Conventional and Critical Approaches to Peace Education. In: Education for Sustaining Peace through Historical Memory. Memory Politics and Transitional Justice. Palgrave Macmillan, Cham, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-93654-9_2
24. Corredor J., Wills M., Asensio-Brouard M. Historical memory education for peace and justice: Definition of a field. Journal of Peace Education. 2018. No 2. P. 169–190.
25. Maschietto R.H. Peace Education: History, Features, and Effectiveness. In: Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Lange Salvia, A., Özuyar, P.G., Wall, T. (eds) Peace, Justice and Strong Institutions. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. Springer, Cham, 2021. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-71066-2_17-1.
26. Zhyvko, Z., Mihus, I., Tkachuk, A., Holovach, T., Rodchenko, S., Shehynska, A. Conflict management: Textbook. Pussi, Estonia. OÜ Scientific Center of Innovative Research. 2024. 284 p. DOI: <https://doi.org/10.36690/CONF-MAN> https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7266/1/Zhyvko%2bZ_Conflict%2bmanagement.pdf

Додаткові

1. Акіліна, О. В. (2025). Медіація як інструмент управління конфліктами на робочому місці: міжнародний досвід і перспективи для України. SWorldJournal , 3 (32-03), 154–162. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-32-03-046>
2. Акіліна, О. В. (2025). Медіація як інструмент нової управлінської культури: міжнародні практики та українські виклики. Електронний журнал «Ефективна економіка» (7). <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7028>
3. Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя. Вид-во: Клуб сімейного дозвілля, 2018, 288 с.
4. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним. Вид-во: Vivat, 2018, 518 с.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі. Вид-во: Vivat, 2018, 528 с.
6. Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво керування людьми на основі емоційного інтелекту. Вид-во: Альпіна Паблішер, 2018, 302 с.
7. Гусєва К. Як, коли, де працює діалог? : практичний посібник / Гусєва К., Проценко Д. ; [Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Координатор проєктів в Україні]. - Київ, 2019. 50 с.
8. Каменщиков А. А. Міжнародний досвід громадянського миротворення на пострадянському просторі / Каменщиков А. А.; Українська миротворча школа. Харків: ТОВ «Видавництво права людини», 2016. 92 с.
9. Карузо Д.Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника. Вид-во; Саміт-Книга, 2016, 296 с.
10. Маккрістал, С., Фасселл, К., Коллінс, Т., & Сильверман, Д. (2018). Команда команд: Нові правила взаємодії у складному світі. Моноліт-Bizz.

11. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
12. Орлофф Дж. Виживання для емпата: життєві стратегії для чутливих людей. Вид-во: Vivat, 2022, 288 с.
13. Хессон Дж. Кишенькова книжка емоційного інтелекту. Невеличкі вправи для інтуїтивного життя. Вид-во: Фабула, 2020, 176 с.
14. Фослін Л., Вест Дафф М. Емоції на роботі. Як вони сприяють нашій успішності. Вид-во: Наш формат, 2020, 264 с.
15. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом // Приазовський економічний вісник. 2020. Вип.3(20). С.152156.
16. Langer A., Graham K. (eds). Building Sustainable Peace: Timing and Sequencing of Post-Conflict Reconstruction and Peacebuilding. - Oxford, 2016. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198757276.001.0001>.
17. Gerasimoski S., Rajkovchevski R., Trajkovska V. Contemporary Methods of Adult Peace Education in Security. Yearbook of the Faculty of Security-Skopje, 2022.- P. 19-28.
18. Cajani L. Peace Through History Education: The Activities of UNESCO, the Georg-Eckert-Institut and the Council of Europe. Negotiating Ethnic Diversity and National Identity in History Education: International and Comparative Perspectives. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 33-52.

9. Інформаційні ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>
2. <https://namu.com.ua/ua/>
3. <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/>
4. <https://bf.in.ua/>
5. ЕНК “Емпатійне лідерство та робота в команді”
URL: <https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=28978&ion=1>