



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА  
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА  
ФРАНКА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. зав. кафедри**  
\_\_\_\_\_ **к.е.н., доц.**  
**Г.О. Комарницька**  
**«28» серпня 2020 р.**

**ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ  
І МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ЇХ ПРОВЕДЕННЯ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Технології публічного адміністрування**

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

**ЛЬВІВ 2020**

*Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни «Технології публічного адміністрування» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітнього ступеня «магістр» денної форми навчання.*

«28» серпня 2020 року – 22 с.

**Розробник:** Решота О.А., к. держ. упр, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом**

**Протокол № 1 від « 28 » серпня 2020 р.**

**В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ Комарницька Г.О.**

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу  
Протокол № 1 від «28» серпня 2020 р.**

## ЗМІСТ ПЛАНУ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	3
РОЗДІЛ 2. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	3
РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	4
РОЗДІЛ 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	24

### РОЗДІЛ 1. Методичні рекомендації щодо проведення семінарських занять

Підготовка до семінарських занять розпочинається з опрацювання лекційного матеріалу. Студент повинен самостійно ознайомитися з відповідним розділом Методичних рекомендацій, підготувати відповіді на контрольні питання, які подані у визначеній послідовності згідно з логікою засвоєння навчального матеріалу.

Семінарські заняття збагачують і закріплюють теоретичні знання студентів, розвиваючи їхню творчу активність; допомагають набути практичних навичок роботи за навчальною дисципліною. У процесі підготовки до семінарських занять самостійна робота студентів – обов'язкова частина навчальної роботи, без якої успішне та якісне засвоєння навчального матеріалу неможливе. Це свідчить про необхідність керування самостійною роботою студентів з боку викладача завдяки проведенню цілеспрямованих організаційних і контрольних заходів.

Щороку викладачі уточнюють тематичний план проведення семінарських занять і знайомлять із ним студентів на першому занятті. Викладач у вступній лекції пропонує студентам основну і додаткову літературу, а також надає методичні рекомендації до самостійної роботи та до організації семінарських занять із дисципліни.

У методичних рекомендаціях із кожного семінарського заняття наведено перелік питань для теоретичної підготовки до заняття. У випадку, якщо студент не може самостійно розібратися з певним питанням, він може проконсультуватися з викладачем (згідно з графіком проведення консультацій викладачами кафедри економіки та менеджменту). Добре організовані консультації дозволяють спрямувати самостійну роботу в потрібному напрямі, зробити її раціональною та підвищити ефективність.

### РОЗДІЛ 2. Календарно-тематичний план семінарських занять

№ заняття	Тема лекційного заняття	Кількість годин
1	2	3
<b>ЗАЛІКОВИЙ МОДУЛЬ № 1</b>		<b>16</b>
Тема 1.	Теоретичні аспекти публічного адміністрування в системі публічного управління.	1
Тема 2.	Форми, методи та стиль публічного адміністрування.	1
Тема 3.	Механізми та моделі в публічному адмініструванні.	1
Тема 4.	Особливості технології публічного адміністрування.	1
Тема 5.	Технології роботи з інформацією у системі публічного адміністрування. Публічне адміністрування в умовах розвитку інформаційного суспільства.	2
Тема 6.	Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості.	1
Тема 7.	Публічне адміністрування та публічна влада. Основні принципи діяльності та функції публічних адміністрацій.	1
Тема 8.	Публічні та адміністративні послуги в системі публічного адміністрування.	1

<b>Тема 9.</b>	Ефективність та результативність діяльності публічних адміністрацій.	<b>1</b>
<b>Тема 10.</b>	Адміністративний процес у публічній установі. Технології управління адміністративним процесом.	<b>1</b>
<b>Тема 11.</b>	Публічне адміністрування як процес розробки, прийняття та виконання управлінських рішень.	<b>1</b>
<b>Тема 12.</b>	Сучасні технології адміністративного менеджменту.	<b>1</b>
<b>Тема 13.</b>	Відповідальність у публічному адмініструванні.	<b>1</b>
<b>Тема 14.</b>	Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні.	<b>1</b>
<b>Тема 15.</b>	Культура й етика публічного адміністрування.	<b>1</b>
<b>Разом годин</b>		<b>16</b>

## **РОЗДІЛ 3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

### **План семінарського заняття № 1.**

**Тема 1. Теоретичні аспекти публічного адміністрування в системі публічного управління.**

**Тема 2. Форми, методи та стиль публічного адміністрування.**

**Навчальний час: 2 год.**

**Мета і завдання семінару:** систематизувати та поглибити знання за темами, поглибити уявлення про публічне адміністрування, поглибити знання у розумінні форм, методів та стилю публічного адміністрування.

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. Дайте визначення поняття «Публічне адміністрування»?
2. У чому полягає відмінність між поняттями «публічне управління та «публічне адміністрування»?
3. Що означає словосполучення «публічне адміністрування» у перекладі з латинської мови?
4. Визначте змістовне наповнення поняття «управління».
5. Хто є автором змістовного наповнення поняття «управління», як - планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати?
6. Визначте семантичний зміст поняття «адміністрування» і наведіть його відмінності порівняно з поняттям «управління»?
7. Що є спільною рисою між поняттями «публічне адміністрування», «демократичне врядування» та «державне управління»?
8. Яку назву має методологічний підхід до публічного адміністрування, при якому управлінські концепції відкидають авторитаризм і утверджують підконтрольність чиновника населенню, ставлять його на службу суспільним інтересам?
9. Що є критеріями «публічності» організації?
10. Яке поняття розуміють під наступним визначенням: «Набір норм, цінностей, поглядів і переконань, які скеровують рішення та поведінку урядовця до удосконалення публічного адміністрування в системі суспільних відносин»?
11. Назвіть змістовну галузь, до якої відносяться органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти, що мають повноваження забезпечувати виконання законів і діяти в публічних інтересах.
12. Дайте визначення поняття «механізми публічного адміністрування».
13. Наведіть класифікацію механізмів публічного адміністрування.
14. Наведіть систему механізмів публічного адміністрування.
15. Дайте визначення поняття «методи публічного адміністрування».
16. Побудуйте систему економічних методів публічного адміністрування.
17. Наведіть приклади економічних методів державного централізованого впливу в системі публічного адміністрування.
18. Визначте систему адміністративних методів публічного адміністрування.
19. Окресліть структуру складових організаційного впливу на управлінську ситуацію.
20. Наведіть методи оперативно-розпорядчого впливу на об'єкт управління.
21. Побудуйте систему соціально-психологічних методів публічного адміністрування.
22. Визначте складники соціального впливу в системі публічного адміністрування.

23. У чому полягає зміст психологічних методів публічного адміністрування?
24. Наведіть змістовне тлумачення поняття «стиль публічного адміністрування».
25. Наведіть класифікацію стилів публічного адміністрування за характером вирішення виробничих питань.
26. Визначте адміністративно-територіальний і організаційний аспекти публічного адміністрування.

#### **План семінару:**

1. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування та його еволюція.
2. Предмет та методологічна основа публічного адміністрування.
3. Методи та стилі публічного адміністрування.
4. Адміністративно-територіальний і організаційний аспекти публічного адміністрування.

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій на теми семінарського заняття.

#### **Ситуаційні завдання**

**Завдання 1.** Проаналізуйте термін «публічне адміністрування», поданий різними авторами, аргументуйте вибір найповнішого і найточнішого визначення, сформулюйте власне визначення цього терміна.

1. Публічне адміністрування – це управління в публічній сфері соціального життя суспільства, тобто діяльність, що здійснюється за допомогою народу.
2. Публічне адміністрування – це залучення всіх зацікавлених громадян до управління справами міста, села, до управління своєю країною. Це реалізація права народу на управління великою державою.
3. Публічне адміністрування – це сукупність безпосередніх взаємо відносин громадян, неурядових секторів. Результатом цих взаємин має стати підвищення та забезпечення ефективного управління, зростання ВВП, національного доходу і всього того, що свідчить про соціально-економічний розвиток держави.
4. Публічне адміністрування – врегульована нормами права діяльність уповноважених органів і організацій, що забезпечують виконання закону, володіють публічними повноваженнями і діють у публічних інтересах із метою реалізації ефективної публічної політики.
5. Публічне адміністрування – діяльність суб'єктів публічного адміністрування, яка спрямована на здійснення законів та інших нормативних правових актів за допомогою прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законами адміністративних послуг, адміністрування надання публічних послуг і здійснення внутрішнього адміністрування суб'єкта публічного адміністрування.
6. Публічне адміністрування охоплює систему державної виконавчої влади і місцеве самоврядування, та є діяльністю з формування, впровадження й оцінювання та модифікації публічної політики.
7. Публічне адміністрування – це система адміністративних інститутів із ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень спускається зверху до низу.
8. Публічне адміністрування – це скоординовані групові дії з питань державних справ, які пов'язані із трьома гілками влади (законодавчою, виконавчою і судовою); мають важливе значення у формуванні державної політики; є частиною політичного процесу; значно відрізняються від адміністрування у приватному секторі; пов'язані із багаточисельними приватними групами та індивідами, які працюють у різних компаніях та громадах.
9. Публічне адміністрування – це метод управління, який з одного боку забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого боку – реалізацію обраного типу політики, що втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах як у межах країни, так і за кордоном у всіх напрямках її прояву.
10. Публічне адміністрування – різновид управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість (самоврядність) усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямі.

**Завдання 2.** Дайте порівняльну характеристику моделей публічного адміністрування таких країн, як: Великобританія, Франція, Німеччина, Польща, США та Україна.

**Тестові завдання:**

1. Об'єднання громадян, що утворюються для спільної реалізації спільних інтересів, – це:
  - а) політичні партії;
  - б) громадянське суспільство;
  - в) громадські організації;
  - г) соціальні групи.
2. Цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів і підзаконних співвідношень управління та адміністрування – це:
  - а) публічне адміністрування;
  - б) державне управління;
  - в) соціальне управління;
  - г) публічне управління.
3. Що входить до предметної сфери публічного адміністрування:
  - а) система публічного адміністрування;
  - б) принципи публічного адміністрування;
  - в) функції публічного адміністрування;
  - г) методи публічного адміністрування.
4. Здатність і можливість впливати на поведінку, діяльність людей за допомогою різних засобів – волі, авторитету, насильства тощо – це:
  - а) пріоритет;
  - б) авторитет;
  - в) влада;
  - г) демократія.
5. Розмежування компетенції держави і суспільства, незалежність інститутів громадянського суспільства від держави є ознакою:
  - а) громадянського суспільства;
  - б) громадської організації;
  - в) публічного адміністрування;
  - г) держави.

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

**План семінарського заняття № 2.**

**Навчальний час:** 2 год. **Тема 6. Форми сучасної адміністративної діяльності.**  
**Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості.**

**Мета і завдання семінару** Засвоїти зміст адміністративного впливу та відмінність адміністративної діяльності від інших видів діяльності органів влади. Опанування технологією дослідження і реалізації адміністративних процесів.

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. Адміністративні відносини як об'єкт дослідження і впливу.
2. Зміст адміністративного впливу.
3. Прикладне значення адміністрування в організації.
4. Особливості вивчення адміністративних основ організації.
5. Поняття, ознаки і зміст адміністративної діяльності.
6. Відмінність адміністративної діяльності від інших видів діяльності органів влади.
7. Особливості адміністративної діяльності.

8. Регламентация адміністративної діяльності.
9. Визначте поняття, зміст та основні напрями сучасної адміністративної діяльності.
10. Розкрийте сутність поняття форми адміністративної діяльності та її співвідношення з функцією управління.
11. Надайте класифікацію форм адміністративної діяльності.
12. Дайте характеристику правових та неправових форм державного управління.
13. Розкрийте сутність управління проектним циклом державних політик і програм як форми сучасної адміністративної діяльності.
14. Розкрийте сутність регулювання конкуренції як діяльність держави.
15. Охарактеризуйте державу як інститут, що забезпечує захист та розвиток конкуренції.
16. Назвіть та розкрийте сутність органів, які забезпечують захист та розвиток конкуренції в Україні (завдання, компетенція, повноваження та організаційні засади діяльності).

**План семінару:** (проблемні питання і завдання, які спрямовують студента на їх обговорення)

1. Поняття, зміст та основні напрями сучасної адміністративної діяльності.
2. Поняття форми адміністративної діяльності та її співвідношення з функцією управління.
3. Класифікація форм адміністративної діяльності
4. Правові та неправові форми державного управління

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій на теми семінарського заняття.

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

### **План семінарського заняття № 3.**

**Тема 7. Публічне адміністрування та публічна влада. Основні принципи діяльності та функції публічних адміністрацій.**

**Тема 8. Публічні та адміністративні послуги в системі публічного адміністрування.**

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета і завдання семінару:**

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. Дайте визначення поняття «влада»?
2. Дайте визначення поняття «Система органів публічної влади в Україні»?
3. Назвіть систему органів державної влади в Україні?
4. Визначте спільні риси та відмінності державної виконавчої влади і місцевого самоврядування.
5. Визначте можливі проблеми взаємодії місцевого самоврядування та державної виконавчої влади.
6. Опишіть механізм публічного адміністрування за видами владних суб'єктів?
7. Назвіть характерні риси централізації влади?
8. Назвіть характерні риси децентралізації в управлінні?
9. Визначте властивості діяльності органів державної влади?
10. Назвіть вищий орган виконавчої влади в Україні?
11. Назвіть вищий орган законодавчої влади в Україні?
12. Сформулюйте загальносистемні принципи державного управління?
13. Дайте визначення поняття «політична влада».
14. Розкрийте зміст поняття «економічна влада».
15. Визначте типи економічної влади.

**План семінару:**

1. Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування.
2. Влада як основний засіб публічного адміністрування. Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування.
3. Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади. Лобізм.
4. Поняття, природа і зміст публічних послуг (державних і муніципальних), що надаються органами публічної влади.
5. Адміністративні послуги: поняття та характерні ознаки. Принципи надання адміністративних послуг.
6. Суб'єкти звернення та надання адміністративних послуг.
7. Процедура надання адміністративних послуг.

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** (підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій тощо на теми, які пропонуються викладачем або студентом, але з обов'язковим узгодженням з викладачем).

**Питання для дискусії:**

1. Публічна влада та публічне адміністрування.
2. Держава як суб'єкт політичної влади.
3. Поняття муніципальної публічної влади і місцевого самоврядування.

**Ситуаційне завдання 1.** А. Файоль дав класичне визначення науковому управлінню: «Управляти – значить: передбачити, тобто враховувати майбутнє і виробляти програму дій; організувати, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний – організм установи; розпоряджатися, тобто змушувати персонал належним чином працювати; координувати, тобто зв'язувати, об'єднувати та гармонізувати всі дії і всі зусилля; контролювати, тобто піклуватися про те, щоб все відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень».

Чи можна дане визначення використовувати для характеристики державного управління? Відповідь аргументуйте. Визначте суттєві відмінності між політичними й адміністративними функціями в державному управлінні за такими ознаками: процедура призначення та звільнення з посади, характер діяльності та рішень, що приймаються, професійна компетентність. Результати надайте у вигляді таблиці.

**Ситуаційне завдання 2.** Які державні послуги Ви отримували в рамках електронного уряду? Як Ви можете охарактеризувати стадію зрілості електронного уряду при отриманні даної державної послуги? У чому Ви вбачаєте основні проблеми надання державних послуг в електронному вигляді? Аргументуйте свою відповідь.

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

#### **План семінарського заняття № 4.**

#### **Тема 9. Ефективність та результативність діяльності публічних адміністрацій.**

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета:** вміти оцінювати фактори результативності та ефективності публічного адміністрування.

**Зміст** – оволодіти окремими аспектами виміру продуктивності, результативності та ефективності публічного адміністрування.

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. У чому полягає різниця між ефектом та ефективністю?
2. Охарактеризуйте багатокритеріальне розуміння ефективності.



3. У чому полягає різниця між результативністю та ефективністю за ДСТУ ISO 9000:2007?
4. Назвіть основні підходи до розуміння поняття ефективності та дайте їм характеристику.
5. Поясніть сутність поняття «Парето-ефективність».
6. Охарактеризуйте системне тлумачення ефективності.
7. Охарактеризуйте модель результативності Е. Мосенга та П. Бредапа.
8. Назвіть та охарактеризуйте критерії результативності за С. Сінком.
9. У чому сутність моделі ефективності публічного адміністрування А. Мельника та О. Оболенського?
1. Назвіть фактори, з якими пов'язана ефективність діяльності публічних адміністрацій.
2. Визначте інструменти діяльності публічних адміністрацій щодо підвищення їх ефективності.
3. Який критерій ефективності функціонування органів виконавчої влади передбачає спрямованість діяльності адміністративного органу на позитивне вирішення справи?
4. За якими напрямками на практиці здійснюється оцінка ефективності державного управління?
5. У чому полягає зміст методу «управління за цілями»?
6. Визначте змістовне тлумачення поняття «легітимність влади».
7. У чому полягає відмінність ефективності та легітимності влади?
8. Накресліть узагальнену схему впливу теорій-моделей вимірювання ефективності управлінської діяльності.
9. Назвіть соціальні результати, які можуть бути підсумком ефективності діяльності публічних адміністрацій.
10. Сформулюйте критерії результативності та ефективності публічного адміністрування.
11. Визначте критерії ефективності управлінської діяльності за організаційним блоком.
12. Сформулюйте критерії ефективності управлінської діяльності за особистісним блоком?

#### **План семінару:**

1. Поняття результативності та ефективності публічного адміністрування.
2. Концептуальні засади підвищення результативності та ефективності публічного адміністрування.
3. Визначення ефективності та результативності публічного адміністрування.

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій тощо тему семінарського заняття.

#### **Тестові завдання:**

1. Яке з наведених тверджень належить до витратного підходу у визначенні поняття «ефективність»:
  - а) планомірні зв'язки і кількісні відношення між витратами суспільства на розширення і просте відтворення основних фондів, і результатами, що отримуються від цього процесу;
  - б) результат ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів;
  - в) економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність;
  - г) норма ведення економічної діяльності.
2. Які складові запропонували у своїй моделі Е. Мосенг та П. Бредап:
  - а) ефективність;
  - б) економічність;
  - в) гнучкість;
  - г) дієвість;
  - д) продуктивність.
3. Оберіть критерії результативності за С. Сінком:
  - а) дієвість;
  - б) економічність;
  - в) якість;
  - г) прибутковість;
  - д) гнучкість;
  - е) ефективність.
4. Який із показників відображає відношення отриманого результату до запланованого:
  - а) ефективність;
  - б) економічність;

- в) якість;
  - г) дієвість;
  - д) продуктивність?
5. На основі яких теорій Г. Бухарт запропонував розглядати ефективність діяльності органів публічної влади:
- а) механістичної (традиційної);
  - б) теорії людських ресурсів;
  - в) теорії зацікавлених груп;
  - г) теорії організацій?
6. Оберіть типи результативності публічного адміністрування на рівні держави:
- а) соціальна;
  - б) групова;
  - в) цільова і виконавська ефективність;
  - г) системна.
7. Оберіть типи результативності публічного адміністрування на рівні органу публічного адміністрування:
- а) з погляду необхідності;
  - б) індивідуальна;
  - в) реактивна;
  - г) соціальна.
8. Оберіть типи результативності публічного адміністрування на рівні окремого службовця:
- а) групова;
  - б) реактивна;
  - в) індивідуальна;
  - г) соціальна.
9. Який із показників оцінювання результативності публічного адміністрування містить такі складові, як економічна та політична ситуація, безпека і соціальна сфера:
- а) рейтинг слабкості держав;
  - б) індекс політичної нестабільності;
  - в) GRICS – governance research indicator country snapshot;
  - г) індекс якості державності.
10. Який з показників системи BSC для публічних адміністрацій відображає вимірювання навчання і розвиток:
- а) ступінь фінансування і комплектування посад;
  - б) відсоток споживачів, задоволених своєчасністю та якістю надання послуги;
  - в) виконання та дотримання бюджету;
  - г) ефективність грошових виплат.

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

### План семінарського заняття № 5.

#### Тема 10. Адміністративний процес у публічній установі. Технології управління адміністративним процесом.

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета і завдання семінару**

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1.

2.

3.

---

**План семінару:** (проблемні питання і завдання, які спрямовують студента на їх обговорення)

1.

---

2.

---

3.

---

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** (підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій тощо на теми, які пропонуються викладачем або студентом, але з обов'язковим узгодженням з викладачем).

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проєктор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

### **План семінарського заняття № 6.**

#### **Тема 13. Відповідальність у публічному адмініструванні.**

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета і завдання семінару:** систематизувати та поглибити знання про види відповідальності у публічній сфері; залучити до аналітичної діяльності у розумінні ситуацій, які призводять до відповідальності (адміністративної, кримінальної, трудової).

#### **Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. Дайте визначення поняття «правопорушення».
2. Основні ознаки правопорушення.
3. Види правопорушень.
4. Навести приклади адміністративних порушень.
5. У чому полягає відмінність дисциплінарних правопорушень від цивільно-правових?
6. Дайте визначення поняття «відповідальність у публічному адмініструванні».
7. Дайте визначення поняття «юридична відповідальність».
8. Сформулюйте ознаки юридичної відповідальності.
9. Назвіть передумови забезпечення законності в державному управлінні.
10. Визначте сутнісний зміст соціальних передумов забезпечення законності в системі державного устрою.
11. Назвіть основні засади формування законності та дисципліни в публічному управлінні.
12. Визначте соціально-економічні та організаційні умови забезпечення повноцінності відносин відповідальності.
13. До якого виду відповідальності належить «порушення державними службовцями етичних норм поведінки на робочому місці»?
14. Назвіть методи публічного управління, які базуються на владі, дисципліні та відповідальності.
15. Визначте складові системи відповідальності в публічному адмініструванні.
16. Дайте визначення поняття «міжнародно-правова відповідальність».
17. Сформулюйте ознаки міжнародної кримінальної відповідальності.
18. До якої ознаки правопорушення належить «здатність міжнародного правопорушення заподіяти шкоду відносинам і об'єктам, що охороняються міжнародним правом?»

#### **План семінару:**

1. Правопорушення та відповідальність.

2. Відповідальність органів місцевого самоврядування.
3. Правопорушення та відповідальність при здійсненні міжнародної публічної діяльності.

**Додаткові завдання для підготовки до семінару:** підготовка доповідей, рефератів, есе, презентацій тощо на тему семінарського заняття.

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

### **План семінарського заняття № 7.**

#### **Тема 14. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні.**

#### **Тема 15. Культура й етика публічного адміністрування.**

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета і завдання семінару:** систематизувати та поглибити знання з конфліктних та стресових ситуацій в публічному адмініструванні; поглибити уявлення, сутність культури та етики державного службовця; залучити до творчої діяльності у розгляді конфліктних ситуацій; розширити знання у формуванні позитивного іміджу державного службовця.

**Питання для перевірки базових знань за темою семінару:**

1. Охарактеризуйте погляди Л. Козера на природу і функції конфлікту та їх роль у демократичному і недемократичному суспільстві.
2. Які поняття розкривають предмет конфліктології?
3. Назвіть обставини, за якими можна класифікувати конфлікти.
4. Що таке конфлікт? Назвіть основні його особливості.
5. Покажіть схожість і відмінність понять «об'єкт конфлікту» і «предмет конфлікту».
6. Назвіть і охарактеризуйте види меж конфлікту.
7. Назвіть функції конфлікту. У чому виражається суперечливість функцій конфлікту?
8. Охарактеризуйте основні рушійні сили конфлікту.
9. Які формули розгортання конфліктів використовують для аналізу конфліктних ситуацій?
10. Охарактеризуйте поняття конфліктогену, наведіть приклад.
11. Назвіть особливості політичного конфлікту, охарактеризуйте його структуру.
12. Назвіть основні індикатори суспільно-політичної напруженості.
13. Перерахуйте стадії розвитку політичного конфлікту.
14. Поясніть поняття конфлікту і консенсусу як способів вирішення конфліктів.
15. Охарактеризуйте економічний конфлікт і його структуру.
16. Визначте напрями профілактики конфліктів.
17. Які існують моральні регулятори конфліктів?
18. Поясніть необхідність конфліктологічної компетентності для посадової особи публічного адміністрування.
19. Охарактеризуйте поняття стресу та чинники, що його викликають.
20. Наведіть приклади заходів щодо профілактики стресу.
21. Назвіть основні категорії етики. Визначте основні функції етики.
22. Дайте оцінювання звернення до загальнолюдських моральних цінностей в управлінській діяльності у сфері публічної влади. Назвіть їх та проаналізуйте.
23. У якій формі існує мораль у повсякденному житті? Аргументуйте свою думку.
24. Поясніть відмінності між етикою та мораллю (моральністю). Визначте основні етичні принципи.
25. У межах філософії етика виникла як практична філософія. Коли і як вона оформилася як «мораль» – наука про людські характери та характер відносин між людьми? Наведіть приклади найдавніших професійних кодексів.

26. Чи існує потреба фіксувати етичні вимоги до професіоналів у етичних професійних кодексах? Чим це зумовлено?
27. На якій основі, на вашу думку, слід приймати етичні кодекси окремих організацій – на добровільній чи примусовій? Який шлях буде найвдалішим для публічного адміністрування?
28. Які вимоги мають, на вашу думку, фіксуватися в етичних кодексах організацій?
29. Які механізми контролю за виконанням етичного кодексу є, на Вашу думку, найбільш дієвими й ефективними? Обґрунтуйте свою позицію.

### **План семінару:**

(проблемні питання і завдання, які спрямовують студента на їх обговорення)

1. Механізми управління конфліктами інтересів.
2. Конфлікти інтересів у публічному адмініструванні.
3. Стресотворчі чинники у публічному адмініструванні. Засоби уникнення стресів.
4. Етична інфраструктура публічного адміністрування.
5. Принципи та норми поведінки представників публічного адміністрування.
6. Визначення іміджу працівника та особливості його впливу на ефективність публічного адміністрування.
7. Службова етика та етикет у публічному адмініструванні.

### **Додаткові завдання для підготовки до семінару:**

#### **Тестові завдання.**

1. Протиборство – це:
  - а) відкрите висловлення незгоди з якого-небудь питання;
  - б) зіткнення інтересів;
  - в) нанесення взаємного збитку;
  - г) боротьба думок;
  - д) суперництво з приводу якого-небудь предмета.
2. Конфлікт – це:
  - а) боротьба думок;
  - б) спір, дискусія щодо гострої проблеми;
  - в) протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів або суджень;
  - г) суперництво, спрямоване на досягнення перемоги в суперечці;
  - д) зіткнення протилежних позицій.
3. Те, через що виникає конфлікт – це:
  - а) мотиви конфлікту;
  - б) позиції конфлікуючих сторін;
  - в) предмет конфлікту;
  - г) сторони конфлікту;
  - д) образ конфліктної ситуації.
4. Інцидент – це:
  - а) збіг обставин, що є приводом для конфлікту;
  - б) справжня причина конфлікту;
  - в) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підґрунтя для реального протиборства між ними;
  - г) те, через що конфлікт не виникає;
  - д) необхідна умова конфлікту.
5. Сторони конфлікту – це:
  - а) суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ті, що підтримують (явно або неявно) конфлікуючих;
  - б) тільки суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту;
  - в) конкретні особи, що знаходяться у стані конфлікту;
  - г) суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту, і посередник (медіатор);
  - д) конфлікуючі сторони в переговорному процесі щодо вирішення конфлікту.
6. До якого виду належить конфлікт, який характеризується тим, що в ньому стикаються дві особи, в основі його лежать об'єктивні суперечності, і він сприяє розвитку відповідної соціальної системи:
  - а) міжособистісного бурхливого і швидкоплинного;
  - б) міжособистісного, конструктивного;
  - в) міжособистісного, економічного;

- г) гострого та тривалого;
- д) деструктивного?

7. Управління конфліктами – це:

- а) цілеспрямований вплив на процес його динаміки;
- б) цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами впливу на процес його динаміки в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт;
- в) цілеспрямований вплив на конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними;
- г) цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на процес формування адекватного образу конфліктної ситуації у конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними;
- д) цілеспрямований вплив на мотиви конфліктуючих.

8. Назвіть тип конфлікту між працівниками і роботодавцями з приводу встановлення і зміни умов праці:

- а) колективний трудовий спір;
- б) протиріччя;
- в) міжособистісний конфлікт;
- г) протистояння;
- д) протиборство.

9. Область спеціального наукового знання про природу, причини, динаміку конфліктів, методи їх попередження і способи вирішення називається...

10. Назвіть конфлікт, обумовлений зіткненням взаємовиключних політичних інтересів:

- а) внутрішньоособистісний конфлікт;
- б) етнічний конфлікт; в) політичний конфлікт;
- г) міжнародний конфлікт;
- д) міжгруповий конфлікт.

11. Стан політичної системи суспільства, що виражається в поглибленні й загостренні наявних конфліктів...

12. Визначте необхідний термін, який характеризує конфлікт із питань присвоєння, розпорядження, використання, організації, управління виробництвом розподілу матеріальних благ:

- а) політичний конфлікт;
  - б) економічний конфлікт;
  - в) соціальний конфлікт;
  - г) соціально-економічний конфлікт;
  - д) соціально-політичний конфлікт.
13. Етичні норми поведінки державних службовців в Україні закріплені в:

- а) Законі України «Про державну службу»;
- б) Законі України «Про загальні правила поведінки державного службовця»;
- в) Кодексі доброчесної поведінки державних службовців.

14. Загальні правила поведінки державного службовця спрямовані на:

- а) створення умов для підвищення авторитету державної служби;
- б) зміцнення репутації державних службовців;
- в) забезпечення верховенства права;
- г) створення умов політичної неупередженості;
- д) інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від державних службовців.

15. Під час прийняття на державну службу державний службовець ознайомлюється з загальними правилами поведінки державного службовця, про що роблять письмове засвідчення в:

- а) його особовій справі;
- б) його трудовій книжці.

16. Державна служба України ґрунтується на принципах:

- а) служіння українському народу та українській державі;
- б) демократизму, гуманізму і соціальної справедливості;
- в) верховенства права, що забезпечує пріоритет прав і свобод людини і громадянина;
- г) професіоналізму, ініціативності, чесності, відданості справі, персональній відповідальності за виконання посадових повноважень і дотримання службової дисципліни;
- д) централізації;

- е) децентралізації;
  - є) політичної неупередженості;
  - ж) відкритості, гласності та контрольованості;
  - з) служіння територіальній громаді.
17. Поведінка державних службовців повинна:
- а) відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби;
  - б) сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією і законами України;
  - в) відповідати психологічним особливостям;
  - г) відповідати власним політичним поглядам державного службовця.
18. Державні службовці можуть брати участь у політичній чи іншій громадській діяльності:
- а) поза межами їх службових обов'язків;
  - б) у час, визначений політичною чи громадською організацією;
  - в) в позаробочий час.
19. Державний службовець під час виконання службових обов'язків повинен діяти на засадах:
- а) чесності,
  - б) справедливості,
  - в) відповідності очікуванням громадян;
  - г) відповідності власним політичним поглядам державного службовця;
  - д) відповідальності,
  - е) відкритості й прозорості.
20. Державний службовець повинен:
- а) сумлінно виконувати свої службові обов'язки;
  - б) проявляти ініціативу;
  - в) проявляти творчі здібності;
  - г) удосконалювати організацію своєї роботи.
21. Державний службовець має виконувати свої посадові обов'язки:
- а) чесно і неупереджено;
  - б) урахувуючи свою особисту вигоду;
  - в) не надавати будь-яких переваг і не виявляти прихильність до окремих фізичних і юридичних осіб, політичних партій;
  - г) рішуче виступати проти антидержавних проявів і сил, які загрожують порядку в суспільстві або безпеці громадян.
22. Основу ефективного ділового спілкування повинні складати такі морально-етичні цінності:
- а) чесність;
  - б) домінантність;
  - в) правдивість;
  - г) щирість;
  - д) критика;
  - е) співпереживання;
  - є) ввічливість.

**Ситуаційне завдання 1.** Реформування державної служби в Україні, якому останнім часом багато приділяється уваги як і з боку вищого керівництва держави, так і з боку міжнародних інституцій, вимагає підвищеної уваги до проблем моральності в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Саме від цього залежить довіра населення до влади і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань. Враховуючи важливість дотримання моральних цінностей і норм у сфері публічної влади, пропонуємо розв'язати такі ситуації.

*Ситуація 1.* На сьогоднішній ранок Ви для бесіди викликали підлеглого, який часто спізнюється на роботу. Ви за збігом обставин затрималися дома та прийшли на роботу із запізненням. Підлеглий чекає на Вас. Як Ви поведете себе?

*Ситуація 2.* До Вас прийшов робітник із проханням відпустити його з роботи на день. Ви питаєте про мету. Виявляється, він хоче використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його звільнення позбавить дуже потрібного і кваліфікованого фахівця. Як би Ви відреагували на прохання робітника?

*Ситуація 3.* Ви проводите нараду. Один із присутніх різко висловився проти Вашої пропозиції, мотивуючи свою точку зору турботою про інтереси колективу. В душі Ви не поважаєте цю людину, вважаєте його звичайним «критиканом», поганим працівником. Як Ви будете реагувати?

**Ситуаційне завдання 2.** Дотримання етикету є найважливішою складовою процесу формування ефективного іміджу ділової людини. У зв'язку з цим:

1. Спробуйте охарактеризувати імідж будь якої відомої людини (наприклад, політика) з точки зору:

- зовнішньої складової іміджу (зовнішність, манери, хода, мова, жести, голос, міміка, одяг, зачіска, тобто ступінь володіння базовими етикетними формами і дотримання певного дрес-коду в загальному вигляді);

- внутрішньої складової іміджу (інтелект, спосіб мислення, професіоналізм, цілі та засоби, ерудиція, ідеї й інтереси);

- процесуальної складової іміджу (темперамент, форми спілкування, енергійність та емоційність);

- ядра іміджу (легенда, позиції й установки).

2. Проаналізуйте власний імідж ділової людини за наведеною схемою. Зробіть висновок про відповідність власного іміджу вашому уявленню про ідеальний імідж ділової людини (відповідно до вашої сфери діяльності).

**Ситуаційне завдання 3.** Керівники в середньому витрачають п'яту частину свого часу на вирішення різного роду конфліктів. Конфліктологія рекомендує конструктивну модель поведінки



керівника, суть якої полягає в тому, щоб привести конфліктуючі сторони до спільного обговорення проблеми. Керівник при цьому:

- виступає в якості організатора діалогу, демонструючи не агресивність намірів, жест доброї волі;
- надає конфліктуючим сторонам можливість спокійно обґрунтувати свої претензії, способи вирішення предмета спору і бажаного кінцевого результату;
- формулює права конфліктуючих сторін, визначає допустимі форми поведінки.

Необхідно відповісти на такі питання, прочитавши два інтерв'ю з генеральними директорами великих підприємств:

1. Чи можна зробити якісь висновки щодо стабільності та успіху в діяльності даних підприємств?
2. Чи можна віднести обох директорів до розряду ефективних і професійно придатних керівників? Обґрунтуйте свої висновки. Вкажіть резерви успіху, які не використовуються ні тим, ні іншим.
3. Як бути, якщо з Вами поруч працює людина, яка неприємна Вам своїми манерами, зовнішнім виглядом та звичками?
4. Як повинні поводитися підлегли, щоб не провокувати конфлікти зі своїм безпосереднім керівником?
5. Які спостереження і висновки Ви могли б ще додати до обговорення даних інтерв'ю?

### **Інтерв'ю з генеральним директором № 1**

*Питання:* Яким чином Ви знаходите вихід із конфліктів всередині Вашого підприємства?

*Відповідь:* Я не збираюся витрачати час на вирішення конфліктів.

*Питання:* Як складаються Ваші стосунки з підлеглими?

*Відповідь:* Я постійно їм кажу, що вони погані працівники; у нас немає кадрів; у мене немає надійних помічників.

### **Інтерв'ю з генеральним директором № 2**

*Питання:* Чому Ви звільнили свого заступника?

*Відповідь:* Ви розумієте, він із самого початку мене дуже дратував!

*Питання:* Чим він вас дратував?

*Відповідь:* Мене дратувало в ньому все! Якби Ви бачили, як він п'є каву, як розгортає цукерки, як шарудить папірцями! Я його звільнив, нічого не сказавши.

*Питання:* Хто на Вашому підприємстві, крім Вас, приймає рішення?

*Відповідь:* Всі рішення приймаю я!

**Форми контролю знань:** обговорення теоретичних питань, доповідей, рефератів; дискусії; бесіди; презентація виконаних завдань, розв'язання вправ, тестування тощо.

**Рекомендована література до теми семінару:** список рекомендованої літератури наведений у Робочій програмі дисципліни і в Планах семінарських занять та методичних рекомендаціях щодо їх проведення.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** ноутбук, проектор.

**Завдання студентам** на самостійне опрацювання навчального матеріалу для підготовки до наступного семінарського заняття.

## **План семінарського заняття № 8.**

**Екзамен**

**Навчальний час:** 2 год.

**Мета і завдання семінару:** оцінити рівень знань з навчальної дисципліни за результатами аудиторної роботи та самостійної роботи студента.

**Форми контролю знань** – підсумкове тестування.

**Обладнання заняття, ТЗН тощо:** завдання для залікового модуля.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна література**

**Нормативно-правові акти**

1. Конституція України. від 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 30. – Ст. 44.

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. // Відомості Верховної Ради Української РСР. – 1984. № 51. Ст. 1122. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Закон України Про інформацію. від 2 жовтня 1992 року // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – Ст.650. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua> Закон України Про звернення громадян. від 2 жовтня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – Ст.256. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні. від 21 травня 1997 року // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст.170. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Закон України «Про місцеві державні адміністрації». від 9 квітня 1999 року // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20-21. – Ст.190. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua> Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради України. – 2015. – № 4. – Ст.1.
6. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 35. – Ст.25.
7. Закон України Про запобігання корупції. // Відомості Верховної Ради України. // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 49 – Ст.2056. – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. Закон України Про адміністративні послуги // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 9 – Режим доступу до тексту нормат. докум.: <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг. від 30 січня 2013р. №57// Офіційний вісник України. – 2013. – № 9. – С.43 – Ст.339
10. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 // Офіційний вісник України від 07.03.2013 р., № 16, стор. 16, ст. 557
11. Європейська Хартія про місцеве самоврядування [Електронний ресурс]: офіц. текст: [ратифіковано Законом України № 452/97-ВР від 15 липня 1997 року]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

### **Підручники і посібники**

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: Зарубіжний досвід і пропозиції для України / (авт.-уклад.: В.П. Тимошук); Центр політико-правових реформ. – К.: Факт, 2003. – 496с.
2. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: Монографія / А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев, А.О. Каляєв, В.М. Ципук, О.Л. Пастух, О.В. Поляк / За заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
3. Адміністративні послуги: Посібник / [В. Тимошук]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А», 2012. – 104 с.
4. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: Навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 212с.
5. Гордієнко Л. Ю. Публічне врядування : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко, С. В. Лукашев. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 388 с.
6. Демократичні засади державного управління та адміністративне право: монографія / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – Київ: Юрид. думка, 2010. – 496 с.
7. Дзюндзюк В. Б. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька та ін. ; за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н. М. Мельтюхової. – Х. : Вид. ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 306 с.
8. Дзюндзюк В. Б. Публічне адміністрування в Україні: навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін.; за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. – Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – С. 306.
9. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Є. Кагановська. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. – 360 с.
10. Кірмач А. В. Проходження державної служби: європейський досвід правового регулювання: [монографія] / А. В. Кірмач; відп. ред. В. Б. Авер'янов. – Київ: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2011. – 192 с.
11. Мельтюхова Н.М. Технологія державного управління: навч. посіб. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2005. – 152 с.

12. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
13. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Монолит, 2010. – 400 с.
14. Публічне адміністрування в Україні: навч. посібник / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова, Н.В. Фоміцька та ін. [за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової]. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. – 305 с.
15. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: [монографія] / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Чернівці: Технодрук, 2008. – 432 с.
16. Регіонально-адміністративний менеджмент [Текст]: Навчальний посібник під ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: Видавничий дім «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
17. Чиркин В. Е. Публичное управление: учебник / В. Е. Чиркин. – М.: Юристъ, 2004. – 475 с.

#### **Додаткова**

1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону. Монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко, А. Г. Кабанець, А. М. Григоренко, В. В. Ушкальов, К. С. Безгін, В. М. Гатеж, В. Ю. Жукареєв, Н. В. Коваль, А. С. Чістяков, К. С. Вацьковські, М. С. Банька; [За заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.
2. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності Філософія Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг 277 органів місцевої влади // <http://www.niss.gov.ua/Monitor/September/6.htm>.
3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Гавкалова Н. Л., Аведян Л. Й., Гордієнко Л. Ю. та ін. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 328 с.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: КОНДОР, 2009. – 187 с.
6. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. – Вид. переробл. і доп. / А. Герберт, Г. Саймон. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
7. Гнатієнко Г., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: Монографія. – К.: ТОВ «Маклаут», 2008. – 444 с.
8. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади / І. А. Грицяк. - К. : К.І.С., 2006. - 398 с.
9. Державні організації як складова механізму держави: Навч посібник / За заг. ред. П.Н.Надолішнього; Кол. авт.: Балашов А.М., Безверхнюк Т.М., Зінкевічус В.О., Надолішній П.І. та ін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, Optimum, 2005. – С. 49 – 88.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішення: Посібник. – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
11. Електронна демократія: сподівання та проблеми / Дж. Кедді, К. Вергез; [пер. з англ. С. Соколик, О. Орель, К. Гомма]. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2009. – 164 с.
12. Інформатизація управління соціальними системами: Орг.-правові питання теорії та практики : навч. посібн. / В. Д. Павловський, Р. А. Калюжний, В. С. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. М. Я. Швеця, Р. А. Калюжного. – К. : МАУП, 2003. – 336 с.
13. Клименко І. В. Технології відкритого урядування / І. В. Клименко, К. О. Линьок. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 192 с.
14. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
15. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
16. Матвієнко О. Основи організації документообігу : навч. посібн. / О. Матвієнко, М. Цивін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 112 с.
17. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

18. Олійник А. Ю. Конституційно-правовий механізм забезпечення основних свобод людини і громадянина в Україні: монографія. – К.: Алерта: КНТ: Центр навч. літератури, 2008. – 470 с.
19. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. – К.: Техніка, 2004. – 256 с.
20. Пластун В.В. Професіограми посад державних службовців. – Донецьк : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, 2002. – 28 с.
21. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.
22. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
23. Пустовіт Ж. М. Актуальність проблеми прав і свобод людини і громадянина в Україні: навч. посібн. – К.: КНТ, 2009. – 230 с.
24. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон. - К. : АртЕк, 2001. - 392 с.
25. Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація, та управління якістю : підручник / Г. А. Саранча. - К. : Центр навч. л-ри, 2006. - 672 с.
26. Сенченко, А. Я. Соціальна відповідальність політичного лідера : проблема та її філософське бачення / А. Я. Сенченко, О. А. Сенченко // Мультиверсум. Філософський альманах. - К. : Центр духов. культури, 2005. - № 45. Режим доступу : [http://www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_45/Senchenko.htm](http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_45/Senchenko.htm).
27. Сєрьогін С. М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Сєрьогін. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, - 2003. - 456 с.
28. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 312 с.
29. Шевчук О. Б. Електронний уряд / О. Б. Шевчук, О. П. Голобуцький. – К. : Атлант UMS, 2002. – 173 с.
30. Шевчук С. В. Прецедентне право Європейського суду з прав людини та доктрина stare disisis // Судова практика. – 2011. – № 1/2. – С. 4 – 15.
31. Юр'єва І. Ефективність управлінських рішень в контексті психології управління // Соціальна психологія. – 2007. – № 6. – С.102-110.

#### ІНТЕРНЕТ САЙТИ

1. Верховна Рада України (офіційний веб-сайт). – Режим доступу : [www.portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index](http://www.portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index).
2. Офіційне Інтернет-представництво Президента України. – Режим доступу : [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua).
3. Кабінет Міністрів України – <http://www.kmu.gov.ua/>
4. Нормативні акти України – <http://www.nau.kiev.ua>
5. Ресурсний центр розвитку громадських організацій – <http://issuu.com/gurtrc/docs>
6. Державне управління: теорія та практика. Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України – <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>.
7. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу. [http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncrpciya\\_reform\\_pabl\\_admin\\_2.doc](http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncrpciya_reform_pabl_admin_2.doc).
8. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України «Урядовий портал». – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua).
9. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби. – Режим доступу : [www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua).
10. Офіційний веб-сайт European Group of Public Administration (EGPA). – Режим доступу : <http://www.iiias-iiisa.org/egpa/>

**Система нарахування рейтингових балів  
та критерії оцінювання знань студентів**

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максималь на кількість
<b>1. Бали поточної успішності за участь у семінарських, практичних, лабораторних заняттях</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</b>	
<p><b>Практичні роботи/семінарські заняття</b> Оцінку «відмінно» (максимально 5 балів за практичну роботу/семінарське заняття) студент отримує за умови відповідності виконаного завдання студентом та його усної відповіді (захисту виконаної практичної роботи) за усіма п'ятьма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.</p> <p><b>Контроль систематичного виконання семінарських занять і самостійної роботи</b> <b>Відмінно («5»)</b> – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>		<b>5</b>	
<p><b>Добре («4»)</b> – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</p>		<b>4</b>	
<p><b>Задовільно («3»)</b> – студент в цілому 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 допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.</p>		<b>3</b>	
<p><b>Незадовільно («2»)</b> – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</p>		<b>2</b>	
<p><b>Незадовільно («1»)</b> – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.</p>		<b>0-1</b>	
<b>2. Самостійна робота студентів (СРС)</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>			
<p>Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт) Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.</p>			
<b>3. Залік по модулю</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>			
<p><b>Модульний контроль.</b> Модульний контроль проводиться у тестовій письмовій формі за окремими варіантами</p>			
<p>Встановлено <b>3 рівні</b> складності завдань. <b>1. Перший рівень (завдання 1)</b> – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь.</p>			

<b>2. Другий рівень (завдання 2) – завдання з короткою відповіддю.</b> Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.		
<b>3. Третій рівень (завдання 3) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді).</b> В цих завданнях <b>треба зробити</b> послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.		
<b>4. Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</b>
Відмінно («до 5») – студент в повному обсязі виконав ІР, вільно самостійно та аргументовано її викладає під час усних виступів, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. В роботі використані сучасні методи аналізу. План роботи поданий і затверджений в терміни, які узгоджені на кафедрі. Захистив ІНДЗ по темі, яка має науково-дослідний характер і передбачає безпосередню участь студента у виконанні наукових досліджень та інших творчих завдань.		<b>5</b>
Добре («до 4») – студент достатньо повно володіє матеріалом ІНДЗ, обґрунтовано його викладає під час усних виступів, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Виконав ІНДЗ згідно вибраної теми.		<b>4</b>
Задовільно («до 3») – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Невчасно подав тему ІНДЗ до захисту.		<b>3</b>
Незадовільно («до 2») – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності. ІНДЗ виконана не по вибраній темі.		<b>1-2</b>
Незадовільно («до 1») – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. ІНДЗ по вибраній темі не виконано.		<b>0</b>

### 9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	
		Екзамен	
<b>A</b>	<b>90 – 100</b>	<b>5</b>	<b>відмінно</b>
<b>B</b>	<b>81 – 89</b>	<b>4</b>	<b>дуже добре</b>
<b>C</b>	<b>71 – 80</b>		<b>добре</b>
<b>D</b>	<b>61 – 70</b>	<b>3</b>	<b>задовільно</b>
<b>E</b>	<b>51 – 60</b>		<b>достатньо</b>
<b>FX</b>	<b>21 – 50</b>	<b>2</b>	<b>незадовільно</b>
<b>F</b>	<b>0 – 20</b>	<b>2</b>	<b>незадовільно (без права перездачі)</b>