

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка

Факультет управління фінансами та бізнесу
Кафедра економіки та публічного управління

Затверджено
на засіданні кафедри економіки та публічного управління
факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені Івана Франка
(Протокол № 1 від 29.08.2023 р.)



Завідувач кафедри
проф. Галина КАПЛЕНКО

СИЛАБУС

з навчальної
дисципліни

Рівень вищої освіти:

Галузь знань:

Спеціальність:

Лідерство та керівництво на публічній службі

перший (бакалаврський)

28 Публічне управління та адміністрування

281 Публічне управління та адміністрування

Назва навчальної дисципліни	Лідерство та керівництво на публічній службі
Адреса викладання дисципліни	м. Львів, вул. Коперника, 3
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу Кафедра економіки та публічного управління

Інформація про викладача

Викладачі дисципліни	Пак Наталія Тадеушівна доцент кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка, к.е.н., доцент
Контактна інформація викладачів	natalija.pak@lnu.edu.ua ; n.volfik@gmail.com
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Кожного вівторка 13⁰⁰-15⁰⁰ год. (вул. Коперника, 3, ауд.512) Консультації в день проведення аудиторних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації (п'ятниця 16⁰⁰-17⁰⁰) через Teams, Skype, Viber, Telegram або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача.

Інформація про навчальну дисципліну

Форма навчання	Денна, заочна
Семестровий (підсумковий) контроль	Залік
Мова викладання	українська
Сторінка навчальної дисципліни	Сторінка факультету управління фінансами та бізнесу →Навчання →Бакалавр→ОП «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» https://financial.lnu.edu.ua/bakalavr_upravlinnia-personalom-v-orhanakh-publichnoi-vlady-ta-biznes-strukturakh
Інформація про навчальну дисципліну	Дисципліна «Лідерство та керівництво на публічній службі» є вибірковою навчальною дисципліною, яка викладається для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування») для освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування», яка викладається в 8 семестрі в обсязі 3 кредити (за Європейською Кредитно-Трансфертною Системою ECTS).
Коротка анотація навчальної дисципліни	Навчальну дисципліну розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб студенти більш детально та глибоко вивчили дисципліну. Тому у дисципліні представлено як огляд концепцій, теорій теорії і практики при вивченні навчальної дисципліни, так і процесів та інструментів, які потрібні для детального вивчення.

<p>Мета та завдання дисципліни</p>	<p>Метою вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та керівництво на публічній службі» є надання здобувачам вищої освіти знань щодо основ лідерства на державній службі, методів індивідуального розвитку та інноваційності лідерів, основних практик ведення переговорів і налагодження ефективних комунікацій з послідовниками, а також інструментів спрямування діяльності колективу на досягнення найвищих результатів.</p> <p>Основні завдання навчальної дисципліни:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ формування у здобувачів вищої освіти розуміння сутності публічного лідерства та керівництва; ▪ ознайомлення з особливостями формування іміджу керівника й гендерними аспектами лідерства; ▪ опанування методів індивідуального розвитку та інноваційності лідерів; ▪ ознайомлення з основними методами ведення ефективних комунікацій і взаємодії із засобами масової інформації; ▪ формування навичок управління з орієнтацією на досягнення результатів. ▪ сутність, складові, кола, матрицю, значимість сучасного лідерства в публічному управлінні; ▪ сучасні тенденції розвитку управлінського лідерства; ▪ методи розвитку особистісного лідерського потенціалу; ▪ інструменти застосування лідерських
<p>Обсяг навчальної дисципліни</p>	<p>Денна форма навчання: <i>всього 36 аудиторних год.</i> З них 18 год. лекцій, 18 год. семінарські заняття та 54 год. самостійна робота студентів.</p> <p>Заочна форма навчання: <i>всього 14 аудиторних год.</i> З них 8 год. лекцій, 6 год. семінарські заняття та 76 год. самостійна робота студентів.</p>
<p>Ключові слова</p>	<p>Лідер, керівництво, лідерство, команда</p>
<p>Очікувані результати навчання</p>	<p>Після вивчення навчальної дисципліни «Лідерство та керівництво на публічній службі» здобувачі вищої освіти повинні</p> <p>а) знати: теоретичні і практичні основи ефективного лідерства у сфері публічного управління; сутність поняття, принципи, функції та типи лідерства; основні теоретико-методологічні підходи до понять «лідерство» та «керівництво»; тенденції еволюціонування лідерства як соціального явища та основні концепції лідерства; основи стратегічного лідерства в публічному управлінні; класифікацію стилів лідерства, фактори та передумови їх формування; основні принципи управління командою; етичні основи лідерства; форми і засоби ефективної комунікації та механізми розвитку особистісних якостей лідера; особливості прояву феномену лідерства на сучасному етапі; основні завдання та роль лідера у визначенні пріоритетів стратегічного розвитку органу публічної влади та формуванні команди; вплив командної роботи на ефективність діяльності персоналу та розвиток організації; сучасні вимоги до ефективного лідерства; необхідність створення персонального бренду та іміджу лідера; основні напрями розвитку лідерства в публічному управлінні;</p> <p>б) уміти: визначати цілі для особистісного та кар'єрного росту, а також працювати для їх досягнення; здійснювати вибір ефективного стилю лідерства в організації; реалізовувати сучасні стратегії й концепції лідерства; розв'язувати в сфері публічного управління складні задачі і проблеми, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог, емоційного</p>

інтелекту; будувати комунікативну взаємодію; вносити пропозиції, формулювати докази, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї; здійснювати формування команд та мотивацію в публічному управлінні; досягати цифрової компетентності; володіти етико-моральними нормами, які притаманні для сучасних лідерів; визначати на конкретних прикладах стилі діяльності політичних та управлінських лідерів; формувати власний стиль лідерства; обирати адекватні психотехніки управлінського впливу; вести дискусію й управляти аудиторією;

Програмні результати навчання:

РН1. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.

РН2. Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.

РН3. Уміти усно і письмово спілкуватися іноземною мовою.

РН4. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

РН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

РН6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН9. Знати основи електронного урядування.

РН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

РН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

Програмні компетентності:

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел

ЗК11. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

	<p>СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.</p> <p>СК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.</p> <p>СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки</p> <p>СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.</p> <p>СК5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.</p> <p>СК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.</p> <p>СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.</p> <p>СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології</p> <p>СК11.Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК 12. Здатність обирати та використовувати сучасні технології та інструментарій управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.</p>
<p>Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)</p>	<p>Під час вивчення «Лідерство та керівництво на публічній службі» у здобувачів вищої освіти формуються різні соціальні та «м'які» навички, які надалі можуть бути корисними у сфері публічного управління. Аналітичні навички: здобувачі навчаються аналізувати складні проблеми, розкладати їх на складові та розробляти ефективні стратегічні рішення. Критичне мислення: Навальна дисципліна розвиває навички критичного оцінювання ідей, альтернативних рішень та можливих наслідків. Комунікативні навички: вивчення курсу розвиває навичку як письмової, так і усної комунікації, що важливо для обговорення у процесі розроблення та впровадження рішень. Співпраця та командна робота: здобувачі навчаються співпрацювати з іншими учасниками при роботі в командах, обмінюватися думками та працювати над груповими завданнями. Тайм-менеджмент: навчальна дисципліна може допомогти здобувачам покращити свої навички управління часом та планування робочого процесу. Розв'язання конфліктів: здобувачі можуть навчитися вирішувати конфлікти та досягати консенсусу в складних ситуаціях. Лідерські навички: дисципліна може допомогти розкрити потенціал лідерства у здобувачів і розвинути їх здатність до прийняття відповідних рішень. Здатність до самоорганізації: дисципліна може допомогти здобувачам розвинути навички самоорганізації та самодисципліни для ефективної роботи лідера – керівника на публічній службі.</p>
<p>Теми</p>	<p>Тема 1. Роль лідерства у публічній сфері.</p> <p>Тема 2. Розвиток лідерських якостей.</p> <p>Тема 3. Комунікація та вплив у лідерстві та публічній сфері.</p> <p>Тема 4. Етика, відповідальність та лідерство в публічній сфері.</p> <p>Тема 5. Стратегічне мислення та планування у лідера та керівника.</p> <p>Тема 6. Розбудова та управління командою.</p> <p>Тема 7. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців</p> <p>Тема 8. Лідерство та керівництво у кризових ситуаціях.</p> <p>Тема 9. Роль лідера в воєнний час</p>

	<p>Тема 10. Лідерство та інновації у публічній сфері.</p> <p>Тема 11. Роль та функції керівника на публічній службі.</p> <p>Тема 12. Ефективне керівництво в публічній сфері.</p> <p>Тема 13. Стратегії розвитку керівника на публічній службі.</p>
Пререквізити	Для вивчення дисципліни «Лідерство та керівництво на публічній службі» здобувачі вищої освіти потребують базових знань з нормативних навчальних дисциплін, достатніх для сприйняття категоріального апарату, розуміння джерел.
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання навчальної дисципліни	Застосовуються стратегії активного і колективного навчання, які визначаються наступними методами й технологіями: 1) методи проблемного навчання та дискусійні технології (дебати, «акваріум», проблемний виклад, частково-пошуковий (евристична бесіда), бінарна лекція); 2) особистісно-орієнтовані (розвиваючі) технології, засновані на активних формах і методах навчання («мозкова атака», «аналіз ситуацій», дискусія, рольова гра, експрес-конференція, кейс-технологія тощо); 3) навчання в команді, навчання в малих групах; 4) ситуаційного навчання (кейс-метод, ділова гра); 5) дослідницького навчання (лекція-діалог, семінар з індивідуальною і груповою роботою, семінар «круглий стіл»); 6) технології проєктного навчання; 7) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи студентів (електронні презентації для лекційних занять, використання аудіо-, відеопідтримки навчальних занять, зокрема, аналіз мережевого сервісу YouTube щодо наявності та якості навчальних відеоматеріалів фахівців); 8) запрошення на аудиторні заняття фахівців-практиків за тематикою навчальної дисципліни; 9) використання інтерактивних онлайн-платформ (Дія. Цифрова освіта, Prometheus, EdEra, Освітній Хаб, ВУМ (Відкритий Університет Майдану), COURSERA).
Необхідне обладнання	Наявність ноутбука, проектора, доступ до мережі Internet, фліпчарт, кольорові маркери. Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальноживаних програм і операційних систем.
Література для вивчення навчальної дисципліни	<p>Уся література, яку здобувачі вищої освіти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Здобувачі вищої освіти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел інформації, яких немає у списку рекомендованих.</p> <p>ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ponomaryov, O., & Dolgarev, A. (2019). ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ. <i>Лідер. Еліта. Суспільство</i>, (1), 19–31. https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.02 2. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. Технології лідерства в організації. Конспект лекцій – ІВАНО-ФРАНКІВСЬК: Видавництво «ІФНТУНГ». 80 ст., 2021 р. https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-01/KL%20TLO_2021.pdf 3. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посіб. / Н. Г. Іванова, О. О. Паливода, Ю. І. Андрусишин та ін. Київ : НА СБУ, 2022. 120 с. https://academy.ssu.gov.ua/uploads/p_157_91421497.pdf 4. Дороніна М. С. Культура ділового спілкування і партнерства : навчальний посібник / М. С. Дороніна, А. В. Доронін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 204 с. 5. Максвелл Дж. Розвину лідера у собі / Пер. з англ.. Н.Гербіш. Київ.: Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.

6. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О.Нестуля, В.В.Карманенко. Кив: Знання, 2013. – 287 с.
7. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадокси лідерства / Пер. з англ. А.Левитський. – Київ.: «Софія»; 2002. – 240 с.
8. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. – 100 с.
9. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліт / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, Т.В. Гура, О.А. Ігнатюк, С. М. Резнік, Я.О. Мовчан. Харків: НТУ«ХП», 2017. – 291с.
10. Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Головешко Б.Р., Бондаренко В.В., за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП», 2017. – 143 с.
11. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. Харків, 2017 р. – 100 с
12. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано - Франківськ:»Лілея_ НВ». 2015. – 296 с.
13. Лідерство в муніципальному управлінні: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» Київ, 2013. – 263 с.
14. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / С.В. Войтко, А.А, Мельниченко. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с. // <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46821/1/Liderstvo.pdf>
15. ОСВІТА ЗАРАДИ СПРАВЕДЛИВОСТІ. Серія університетських модулів. Добросесність та етика. Модуль 4: Етика лідерства // https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_4_final_UKR.pdf
16. Peter G. Northouse. Leadership; 8-th edition. SAGE Publishing, 2019. 729 p.
17. Demirtas O. Karaca M. A Handbook of Leadership Styles. Cambridge Scholars Publishing. 2020. 453 p.
18. Radcliffe S. Leadership: Plain and Simple / 5-th edition. FT Publishing International, 2016. 192 p.
19. Owen Jo. How to Lead : The definitive guide to effective leadership; 5-th edition. Pearson Business, 2018. 400 p.
20. Peter G. Northouse. Leadership; 8-th edition. SAGE Publishing, 2019. 729 p.
21. Porter-O’Grady, Mallock K. Quntum Leadership: creating sustainable value in health care; 5th edition. London : Jones and Barlett. 2018. 634 p.
22. Sandling J. Leading with Style: The Comprehensive Guide to Leadership Styles. Published by Create Space Independent Publishing Platform, 2015. 341 p

Освітня платформа+назва курсу+посилання

[Освітній Хаб - EduHub.in.ua](https://eduhub.in.ua) **Онлайн-курс « Емоційний інтелект»** <https://eduhub.in.ua>

[Освітній Хаб - EduHub.in.ua](https://eduhub.in.ua) **Онлайн-курс «Персональна ефективність»** <https://eduhub.in.ua>

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
2. Громадянське суспільство і влада : урядовий інформаційно-комунікаційний ресурс. – Режим доступу :

	http://civic.kmu.gov.ua . 3. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу: http://www.president.gov.ua/ 4. Міністерство фінансів України. – Режим доступу: http:// www.minfin.gov.ua 5. Державний комітет статистики України – Режим доступу: http:// www.ukrstat.gov.ua – 6. Національна бібліотека України ім. Вернадського – Режим доступу http:// www.nbu.gov.ua 7. Львівська національна наукова бібліотека ім. В.Стефаника НАНУ – Режим доступу: http:// www.lsl.lviv.ua
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	<p>Підсумкова модульна оцінка за семестр є сумою оцінок, отриманих студентом за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за підсумковий модульний контроль, оцінок за СРС та ІНДР. Максимальна модульна оцінка становить 100 балів.</p> <p>Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування, опитування, виступи тощо), модульному контролі, захисті ІНДР та перевірки СРС. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача вищої освіти під час аудиторних занять; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвочасне виконання поставленого завдання і т. ін. Модульний контроль проходить у формі тестування у додатку Microsoft Forms або системі Moodle.</p>

Критерії оцінювання

Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях		
Критерії оцінювання	5 балів	
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.	5	
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.	4	
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.	3	
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.	2	
студент частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та	1	

письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання. студент не готовий до заняття.	0
2. Самостійна робота студентів (СРС)	
Критерії оцінювання	15
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 практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті).	
3. Індивідуальна робота студентів (ІНДР)	
Критерії оцінювання	15 балів
▪ робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	13-15
▪ робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	9-12
▪ робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	4-8
▪ робота не виконана або не захищена.	0
4. Модульний контроль	
Критерії оцінювання	30 балів
<p>1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється 1 бал. (максимально 10 × 1 = 10 балів).</p> <p>2. Другий рівень (5 завдань) – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється 2 бали. (максимально 5 × 2 = 10 балів).</p> <p>3. Третій рівень (2 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях потрібно зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня 5 балів (максимально 2 × 5 = 10 балів).</p>	

Поточний та модульний контроль			
Семінарські заняття (40 балів)	Індивідуальна робота студента (ІНДР) (15 балів)	Самостійна робота студентів (15 балів)	Модульний контроль (30 балів)
100 балів			

Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	
		Екзамен, диференційований залік	Залік
A	90 – 100	5	відмінно
B	81 – 89	4	дуже добре
C	71 – 80		добре
D	61 – 70	3	задовільно
E	51 – 60		достатньо
FX (F)	0 – 50	2	незадовільно

Питання до підсумкового контролю	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні характеристики лідерства в публічній сфері. 2. Які ролі та відповідальності можуть бути покладені на лідерів у державних органах влади/ОМС? 3. Як лідерство впливає на ефективність та результативність роботи органів влади? 4. Основні якості та навички для успішного лідерства у публічній сфері. 5. Стратегії розвитку лідерства для забезпечення ефективного управління в публічній сфері. 6. Які виклики можуть виникнути під час впровадження лідерських ініціатив у публічній сфері і як їх можна подолати? 7. Які конкретні кроки можна вжити для розвитку власних лідерських якостей? 8. Які переваги може мати орган влади, де керівництво активно розвиває лідерські якості своїх публічних службовців? 9. Які ключові вміння потрібні лідеру для ефективного управління командою? 10. Як можна використовувати позитивний приклад лідера для мотивації інших членів команди? 11. Які виклики можуть виникнути під час впровадження стратегій розвитку лідерських якостей в органах влади/ОМС? 12. Які інструменти можуть бути використані для визначення потреб у розвитку лідерських навичок у колективі? 13. Як лідер може побудувати ефективний механізм зворотного зв'язку для підтримки розвитку своєї команди? 14. Основні принципи ефективної комунікації. 15. Вплив комунікація на лідерство. 16. Типи комунікації. 17. Особливості комунікації в публічній сфері. 18. Стратегії впливу лідерів у публічній сфері. 19. Які інструменти комунікації та впливу можна використовувати для досягнення успіху у лідерстві? 20. Які основні етичні принципи ви вважаєте найбільш важливими для лідера в публічній сфері? 21. Як ви розумієте відповідальність лідера перед громадськістю та іншими стейкхолдерами в публічній сфері? 22. Які стратегії можна використовувати для розвитку етичного лідерства? 23. Як лідер може використовувати комунікаційні навички для впливу на громадськість та створення етичної робочої атмосфери? 24. Як етичне лідерство впливає на ефективність управління в публічній сфері? 25. Що таке стратегічне мислення та чому воно важливе для лідерів та керівників у публічній сфері?

	<ol style="list-style-type: none"> 26. Етапи стратегічного планування. 27. Які інструменти можна використовувати для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища під час стратегічного планування? 28. Роль лідера та керівника у впровадженні та моніторингу стратегічних планів. 29. Основні характеристики ефективної команди. 30. Етапи формування команди. 31. Основні принципи лідерства в команді. 32. Які стратегії вирішення конфліктів ви вважаєте найбільш ефективними для командної роботи? 33. Які фактори впливають на мотивацію членів команди? Які методи можна застосовувати для підтримання високого рівня мотивації? 34. Основні теоретичні підходи до лідерства. Описати їх основні принципи та ідеї. 35. Які основні компетентності лідера в публічному секторі ви вважаєте найважливішими? 36. Які стратегії розвитку лідерських компетентностей ви вважаєте найбільш ефективними для публічних службовців? Чому? 37. Як ви оцінюєте вплив організаційного середовища на розвиток лідерських навичок публічних службовців? Які фактори можуть позитивно або негативно впливати на цей процес? 38. Що таке стратегічне мислення та планування в контексті розвитку лідерських компетентностей? Як вони відображаються у роботі публічного службовця? 39. Як можна підвищити ефективність програм розвитку лідерських компетентностей у публічному управлінні? 40. Яка роль лідерства у сприянні інновацій в публічному управлінні? 41. Які стратегії може використовувати лідер для підтримки інновацій у державних органах влади? 42. Які перешкоди можуть виникнути на шляху до інновацій у публічному управлінні та як їх можна подолати? 43. Які приклади успішного впровадження інновацій ви можете навести з публічного управління? Які фактори сприяли їхньому успіху? 44. Як лідер може стимулювати творчість та інноваційність у своїй команді? 45. Які стратегії можна використовувати для створення культури, сприятливої для інновацій, у державних органах влади/ОМС? 46. Які виклики можуть виникнути при реалізації інноваційних проектів у публічній сфері та як їх можна подолати?
<p>Дотримання умов доброчесності</p>	<p>Академічна доброчесність: Очікується, що роботи здобувачів вищої освіти в частині НДР будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів вищої освіти становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p> <p>Принципи доброчесності в Університеті та відповідність показникам забезпечення якості вищої освіти регламентовано НАЗЯВО та положеннями Центру забезпечення якості освіти Львівського національного університету імені Івана Франка. Сайт НАЗЯВО: https://naqa.gov.ua/ Центру забезпечення якості освіти ЛНУ:</p>

	http://education-quality.lnu.edu.ua/accreditation/university-documents/ Онлайн курс «Академічна доброчесність» викладений за посиланням: https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/ .
Навчання іноземною мовою	У процесі викладання навчальної дисципліни використовуються матеріали та джерела англійською мовою. Враховуючи студентоцентризований підхід, за бажанням здобувачів вищої освіти, допускається вивчення матеріалу за допомогою англійськомовних онлайн-курсів за тематикою, яка відповідає тематиці конкретних занять.
Позааудиторні заняття	Передбачається в межах вивчення навчальної дисципліни участь в конференціях, форумах, круглих столах тощо (за активну участь отримують додаткові бали). У рамках неформальної освіти здобувачі можуть самостійно проходити курси на онлайн платформах за темами навчальної дисципліни, що буде враховуватися при оцінюванні аудиторної та самостійної роботи здобувача.
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості викладання курсу буде надано по завершенню навчальної дисципліни.

СХЕМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тиждень	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)*	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Згідно з розкладом	<p>Тема 1. Роль лідерства у публічній сфері. Особливості лідерства в публічній сфері. Виділення ключових особливостей лідерства у громадському секторі. Вплив лідерства на ефективність діяльності органів влади.</p> <p>Тема 2. Розвиток лідерських якостей. Основні принципи лідерства. Огляд основних теорій та підходів до лідерства. Пояснення ключових принципів, які лежать в основі розвитку лідерських якостей. Ключові якості лідера. Розгляд основних якостей, які є важливими для успішного лідерства.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з тем 1-2, 4 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p>Семінарське заняття 1.</p> <p>Тема 1. Роль лідерства у публічній сфері. Тема 2. Розвиток лідерських якостей.</p> <p>Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які основні аспекти ви вважаєте ключовими для визначення лідерства в публічній сфері? • Які особливості має лідерство в публічній сфері порівняно з приватним сектором? Які вони можуть мати переваги або недоліки? • Які ролі та відповідальності можуть бути покладені на лідерів у публічній сфері? Чим вони відрізняються від ролей у приватному секторі? • Як лідерство впливає на ефективність та результативність роботи державних органів влади, ОМС? • Які основні якості та навички є ключовими для успішного лідерства у публічній сфері? Які методи можна використовувати для їхнього розвитку? • Які можуть бути стратегії розвитку лідерства в публічній сфері для забезпечення ефективного управління та досягнення суспільних цілей? • Які виклики можуть виникнути під час впровадження лідерських ініціатив у публічній сфері? Як їх можна подолати? • Які основні якості ви вважаєте найважливішими для успішного лідерства? • Які стратегії можна використовувати для розвитку лідерських якостей? • Які методи самоаналізу можна використовувати для оцінки власних лідерських якостей? • Наскільки важливою ви вважаєте роль підтримки та менторства у розвитку лідерських якостей? 	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання для обговорення та самопідготовки. Есе. Презентації. Тести. Кейси. Управлінські ситуації. Групові обговорення. 2 год	

	<ul style="list-style-type: none"> • Які можливості для практичного застосування розвинених лідерських навичок ви бачите в майбутньому? • Які сучасні тренди в розвитку лідерських якостей ви спостерігаєте і як вони впливають на сучасні організації та команди? <p>Групові дискусії / круглий стіл за темою семінарського заняття.</p>				
Згідно з розкладом	<p>Тема 3. Комунікація та вплив у лідерстві та публічній сфері. Роль комунікації у лідерстві. Види комунікації та їх вплив на лідерство. Ключові принципи ефективної комунікації. Принципи, що лежать в основі ефективної комунікації. Техніки підвищення якості комунікації. Особливості комунікації в публічній сфері.</p> <p>Тема 4. Етика, відповідальність та лідерство в публічній сфері. Основні етичні принципи, якими повинні керуватися лідери у публічній сфері. Етичні конфлікти та способів їх вирішення. Роль відповідальності у лідерстві. Відповідальність перед громадськістю та іншими стейкхолдерами. Лідерство та етичність. Аналіз взаємозв'язку між лідерством та етичними стандартами. Значення етичної поведінки для лідера в публічній сфері.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з тем 3-4, 5 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p>Семінарське заняття 2. Тема 4. Етика, відповідальність та лідерство в публічній сфері. Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які етичні принципи ви вважаєте найважливішими для лідера в публічній сфері? • Як може лідер виявити свою відповідальність перед громадськістю та іншими стейкхолдерами? • Як ви розумієте поняття етичного лідерства? Наведіть приклади успішного та неуспішного етичного лідерства. • Які можливі наслідки порушення етичних стандартів лідером у публічній сфері? • Які стратегії можна використовувати для розвитку етичного лідерства? • Які виклики можуть виникнути при забезпеченні етичного лідерства в публічній сфері і як їх можна подолати? • Як ви оцінюєте вплив етичного лідерства на суспільство та які можливості для покращення ви бачите у цьому аспекті? <p>Складання кодексу етики: невеликі команди і розробляють кодекс етики для лідерів у публічній сфері. Команди представляють свої кодекси та обговорюють їхні сильні та слабкі сторони.</p> <p>Круглий стіл за темою семінарського заняття.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання для обговорення та самопідготовки. Есе. Презентації. Тести. Кейси. Управлінські ситуації. Групові обговорення. 2 год	
Згідно з розкладом	<p>Тема 5. Стратегічне мислення та планування у лідера та керівника. Основні принципи стратегічного мислення. Концепція стратегічного мислення.</p>	Лекція	Список основної літератури	Завдання для СРС з теми 5,	До семінарського

	Визначення стратегічних цілей та завдань. Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Роль лідера та керівника у стратегічному плануванні. Керівництво процесом стратегічного планування. Забезпечення внутрішньої підтримки та мотивації команди. Культура організації та її вплив на стратегічне мислення.		Інтернет-ресурси	3 год	заняття
Згідно з розкладом	<p>Семінарське заняття 3. Тема 5. Стратегічне мислення та планування у лідера та керівника. Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Як ви розумієте поняття «стратегічне мислення»? Чому це важливо для лідерів та керівників у публічній сфері? • Які основні етапи стратегічного планування? Як вони взаємодіють між собою? • Які інструменти та методи використовуються для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища під час стратегічного планування? • Які кроки потрібно вжити для успішної реалізації стратегічних ініціатив? Які фактори можуть впливати на успішність цього процесу? • Яка роль лідера та керівника у стратегічному мисленні та плануванні? Як вони можуть сприяти впровадженню стратегій в органах влади/ОМС? • Яким чином оцінюється ефективність стратегічних планів? Які показники ви б використовували для цього? • Як стратегічне мислення та планування можуть сприяти досягненню стратегічних цілей та завдань в публічній сфері? <p>Групове складання SWOT-аналізу: скласти SWOT-аналіз для конкретного органу влади/ОМС чи ситуації в публічній сфері. Обговорення результатів в групі та визначення найважливіших пунктів.</p> <p>Круглий стіл «Стратегічний план моєї організації»: кожен студент розробляє короткий стратегічний план для свого уявного органу влади. Спільне обговорення, обмін ідеями та отримання фідбеку від одне одного.</p> <p>Рольова гра «Створення стратегічного плану»: здобувачі отримують різні ролі (наприклад, директор, керівник відділу, аналітик тощо) і кожна група отримує завдання розробити свій варіант стратегічного плану для організації. Презентують результати та обговорюють їх в контексті можливих сценаріїв.</p> <p>Гра «Створення місії та візії»: студенти як керівники органу влади/ОМС формулюють місію та візію. Це може включати складання слоганів, створення плакатів тощо.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання , управлінські ситуації, групові обговорення, командна робота, рольова гра, круглий стіл 2 год	
Згідно з розкладом	Тема 6. Розбудова та управління командою. Основні складові успішної команди. Ключові характеристики ефективної команди. Розпізнавання та аналіз конфліктів. Стратегії вирішення конфліктів та збереження	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з теми 6, 3 год	До семінарського заняття

	колективу. Ключові принципи ефективного лідерства в команді. Визначення ролі лідера в управлінні командою.				
Згідно з розкладом	<p><i>Семінарське заняття 4.</i> Тема 6. Розбудова та управління командою. <i>Питання для обговорення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Яка роль команди в органах влади? Як вона відрізняється від індивідуальної роботи? • Які основні характеристики ефективної команди? Як оцінити ефективність команди? • Які етапи формування команди ви вважаєте найважливішими? Як вони впливають на результативність команди? • Які принципи лідерства ви вважаєте ключовими для успішного управління командою? Як лідер може впливати на ефективність команди? • Як можна реагувати на конфлікти в команді? Які стратегії застосовуються для їх вирішення? • Як лідеру/керівнику впливати на мотивацію членів команди? Які методи використовуються для збереження високого рівня мотивації? • Як оцінити культуру органу влади щодо формування та управління командою? Як вона впливає на роботу команди? <p>Рольова гра «Будівництво команди»: здобувачі є членами новоствореної команди і мають пройти кроки по її формуванню. Команди отримують завдання розробити стратегію комунікації, визначити ролі та відповідальності, і створити план дій для досягнення спільних цілей.</p> <p>Мозкова атака: висловлювання ідей щодо того, як покращити роботу своєї команди або вирішити конкретні проблеми управління. Обговорення їх реалізованості та можливі наслідки.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання , управлінські ситуації, групові обговорення, мозкова атака 2 год	
Згідно з розкладом	<p>Тема 7. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Ключові компетентності лідера в публічній сфері. Основні навички та якості, необхідні для успішного лідерства в публічній сфері. Стратегії розвитку лідерських компетентностей. Методи та програми для розвитку лідерських навичок у публічних службовців.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з теми 7, 3 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><i>Семінарське заняття 5.</i> Тема 7. Теоретичні основи розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. <i>Питання для обговорення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Які основні теоретичні підходи до лідерства ви знаєте? Як вони можуть бути застосовані в контексті публічного управління? 	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання , управлінські ситуації, групові обговорення 2 год	

	<ul style="list-style-type: none"> • Які основні компетентності лідера в публічній сфері ви вважаєте найважливішими? Чому? • Які стратегії розвитку лідерських компетентностей ви вважаєте найбільш ефективними для публічних службовців? Чому? • Як ви оцінюєте вплив організаційного середовища на розвиток лідерських навичок публічних службовців? • Які фактори впливають на успішну реалізацію програм розвитку лідерських компетентностей у публічній сфері? • Як можна підвищити ефективність програм розвитку лідерських компетентностей у публічному управлінні? • Як ви вважаєте, чи можливо навчити лідерству, чи це вроджена риса? 				
Згідно з розкладом	<p>Тема 8. Лідерство та керівництво у кризових ситуаціях. Стратегії лідерства в кризових ситуаціях (командний підхід, трансформаційне лідерство, ситуативне управління тощо). Аналіз ефективності кожної стратегії у вирішенні різних видів криз. Важливі аспекти успішного лідерства в кризових ситуаціях. Виклики та перешкоди, з якими стикаються лідери під час кризового керівництва. Ключові компетентності та якості лідера для ефективного управління кризовими ситуаціями.</p> <p>Тема 9. Роль лідера в воєнний час. Визначення викликів, які війна ставить перед лідерами України. Роль політичних та військових лідерів в управлінні в умовах війни. Значення етичних та моральних аспектів керівництва в воєнний період. Пояснення ролі лідера у підтримці морального духу та дисципліни. Відносини з міжнародними партнерами та союзниками. Розгляд впливу міжнародного фактору на лідерство в Україні в воєнний час.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з тем 8-9, 5 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><i>Семінарське заняття б.</i></p> <p>Тема 9. Роль лідера в воєнний час. Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які основні аспекти лідерства виявляються під час війни? Чим вони відрізняються від нормальних умов мирного часу? • Як ви оцінюєте роль лідерів в Україні в період війни? Які були сильні та слабкі сторони керівництва в цей період та в період з 2014 року? • Які стратегії та тактики виявилися найбільш ефективними для лідерів в умовах війни? Які приклади успішних лідерських дій ви можете навести за період з 2014 року в Україні? • Як лідерство впливає на моральну та бойову готовність військових? • Які виклики стоять перед лідерами українських збройних сил та усіма гілками влади в умовах гібридної війни? Як вони впоралися з цими викликами? • Яким чином лідерство впливає на підтримку населення та формування 	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Питання для обговорення, управлінські ситуації, 2 год	

	<p>громадянського духу під час війни? Як різні лідери співпрацювали з цивільним населенням?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які найважливіші «уроки» з ролі лідера в Україні за період війни можна використати для майбутніх ситуацій? Які рекомендації ви могли б надати майбутнім лідерам в подібних обставинах? 				
Згідно з розкладом	<p>Тема 10. Лідерство та інновації у публічній сфері. Роль лідера у стимулюванні інновацій. Значення лідерського впливу на створення сприятливої атмосфери для інновацій в органах влади та громадських організаціях. Роль лідера у впровадженні та управлінні змінами для досягнення інноваційних цілей. Стратегії та методи управління змінами для максимізації позитивного впливу інновацій на публічне управління.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з теми 10, 3 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><i>Семінарське заняття 7.</i> Тема 10. Лідерство та інновації у публічній сфері. Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Як лідерство сприяє стимулюванню інновацій у публічному управлінні? Які особливості лідерства сприяють створенню інноваційного середовища? • Які стратегії лідерства можуть бути використані для підтримки інновацій у державних органах влади та ОМС? • Які можуть бути перешкоди для інновацій у публічному управлінні? Як лідер може допомогти подолати ці перешкоди? • Які практичні приклади успішного впровадження інновацій у публічному управлінні ви можете навести? Які були ключові чинники успіху цих ініціатив? • Як лідер може стимулювати творчість та інноваційність у своїй команді? Які методи та стратегії використовуються для надихання на інновації? • Які виклики стоять перед лідером, який прагне просувати інновації у публічній сфері? Як вирішити конфлікти між інноваційними ідеями та традиційними підходами? • Як лідер може сприяти створенню культури, сприятливої для інновацій, у своїй організації чи установі? Які стратегії можна використовувати для створення такої культури? <p>Круглий стіл за темою семінарського заняття.</p>	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для мозкового штурму, управлінські ситуації, кейси 2 год	
Згідно з розкладом	<p>Тема 11. Роль та функції керівника на публічній службі. Значення та вплив керівника на роботу органу публічної влади. Роль керівника на публічній службі. Лідерські якості та навички. Відповідальність перед громадянами та державою. Координація та управління роботою колективу. Функції керівника на публічній службі. Планування та стратегічне управління. Організаційний розвиток та ефективність процесів. Комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами. Прийняття</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з теми 11, 3 год	До семінарського заняття

	рішень та управління ризиками.				
Згідно з розкладом	<p><i>Семінарське заняття 8.</i> Тема 11. Роль та функції керівника на публічній службі. Питання для обговорення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Які ви вважаєте найважливішими характеристиками успішного керівника на публічній службі? • Які можуть бути перешкоди перед керівником на публічній службі та як їх можна подолати? • Які стратегії ви вважаєте найбільш ефективними для підвищення ефективності роботи публічної служби? • Як керівництво на публічній службі впливає на розвиток культури організації та ставлення персоналу? • Які можливості для інновацій ви бачите в роботі публічної служби та яким чином керівник може їх стимулювати? • Які етичні аспекти має брати до уваги керівник на публічній службі та як вони впливають на прийняття рішень? • Як ви оцінюєте взаємодію між керівником та підлеглими в контексті публічної служби? 	Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для мозкового штурму, управлінські ситуації, кейси 2 год	
Згідно з розкладом	<p>Тема 12. Ефективне керівництво в публічній сфері. Визначення поняття «ефективне керівництво». Значення ефективного керівництва для публічного управління та адміністрування. Основні принципи ефективного керівництва. Відкритість та прозорість.</p> <p>Тема 13. Стратегії розвитку керівника на публічній службі. Значення розвитку керівника на публічній службі. Важливість неперервного навчання та саморозвитку. Основні складові успішного розвитку керівника. Самооцінка та аналіз особистих навичок. Постійне професійне навчання та підвищення кваліфікації. Розвиток лідерських та міжособистісних вмінь. Стратегії розвитку керівника.</p>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Завдання для СРС з тем 12-13, 5 год Контроль виконання ІНДЗ. Опрацювати перелік питань для підсумкового контролю	До модульного контролю
Згідно з розкладом	Семінарське заняття №9 Модульний контроль	Модульний контроль	Список основної літератури Перелік питань для підсумкового контролю знань		