

**Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»**

**Методичні рекомендації  
щодо забезпечення самостійної роботи студентів  
з дисципліни:  
«Керівник адміністративної служби»**

Київ – 2018

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом В.П. Сладкевичем.  
Затверджено на засіданні кафедри менеджменту ННІМЕФ Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 2 від 26.09.2018р.).

Схвалено Вченою радою ННІМЕФ Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол №9 від 22 жовтня 2018).

Сладкевич В.П. Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни «Керівник адміністративної служби» (для магістрів). - К.: МАУП, 2018 - С.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план вивчення дисципліни “Керівник адміністративної служби”, методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні питання, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, список літератури.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Керівник адміністративної служби” для магістрів денної форми навчання із знанням іноземної мови включає такі форми:

- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату (есе) за заданою тематикою;
- пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою схем, діаграм, графіків, таблиць тощо) за заданою тематикою.

**Мета самостійної роботи студентів** – сприяння засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Керівник адміністративної служби” та формування самостійності як важливої освітньої та професійної якості, сутність якої полягає у систематизації, плануванні та контролі власної діяльності.

**Завдання самостійної роботи студентів** – засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмету “Керівник адміністративної служби”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Керівник адміністративної служби” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Керівник адміністративної служби”: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями вітчизняних та іноземних авторів тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Керівник адміністративної служби” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного

взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студенти, які розпочинають вивчати дисципліну “Керівник адміністративної служби”, мають інформуватися викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість отриманих балів за виконанні завдання, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконуються кожним без винятку студентом у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ»

Тематичний план навчальної дисципліни складається з трьох модулів. Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття, індивідуальна науково-дослідна робота, самостійна робота студента.

Теми	Кількість годин , відведених на:			
	Лекції	Семінари (практичні) заняття	Самостійну роботу	Індивідуальну роботу
1	2	3	4	5
Змістовний модуль 1. Ефективність у діяльності керівника				
Тема 1. Ефективність роботи керівника	2		10	
Тема 2. Організація особистої роботи керівника	2	2	9	
Тема 3. Професійні завдання керівників організації і керівників їх підрозділів та організаційно-апаратна робота	2	2	10	
Змістовний модуль 2. Вплив керівника на розвиток організації				
Тема 4. Ролі та взаємини в групах	2	2	10	
Тема 5. Стили прийняття рішень та організаційна культура	2	2	9	
Тема 6. Конфлікти у діяльності керівника	4		10	
Змістовний модуль 3. Методи підвищення ефективності роботи персоналу				
Тема 7. Сутність та складові концепції Performance Management	4	2	8	
Тема 8. Сутність та сенс коучингу	2	2	10	
Тема 9. Інформаційне забезпечення діяльності керівника	2		10	
Усього	22	12	86	

## **Зміст самостійної роботи з дисциплін «Керівник адміністративної служби»**

### **Змістовий модуль I. Ефективність у діяльності керівника**

#### **Тема 1. Ефективність роботи керівника**

Основні поняття адміністративної діяльності керівника (менеджера). Суть адміністративної діяльності. Особистість керівника (менеджера) та перспективи підвищення ефективності його роботи. Кваліфікаційні вимоги до керівників (менеджерів) та організація їх професійної підготовки.

Принципи управління та принципи керівництва. Сутність принципів адміністративного менеджменту та принципів керівництва. Правові та етичні принципи керівництва.

Методи ефективного керівництва. Сутність методів управління та методів керівництва. Лідерство, орієнтоване на особистий внесок у розвиток організації як відображення суті ефективних методів керівництва. Класифікація методів керівництва за напрямками та необхідність їх комплексного використання.

Стиль ефективного керівництва. Сутність ефективного стилю керівництва. Стиль навчання керівника. Формування власного ефективного стилю керівника.

#### **Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Розкрийте сутність адміністративної діяльності.
2. За якими ознаками класифікують організації?
3. Які кваліфікаційні вимоги пред'являють до керівників (менеджерів)?
4. Яка різниця між принципами управління і принципами керування?
5. За якими принципами класифікують принципи управління?
6. За якими ознаками класифікують принципи керування?
7. В чому різниця між правовими принципами менеджменту і правовими принципами публічного адміністрування?
8. Чи можна вважати, що модель Макса Вебера повністю відображає принципи побудови сучасних публічних адміністрацій?

Рекомендована література: [1, 2, 10,25, 37]

#### **Тема 2. Організація особистої роботи керівника**

Роль та значення планування особистого робочого часу керівника. Режим роботи керівника. Раціональне використання керівником робочого часу. Потреба у раціональному використанні керівником (менеджером) робочого часу. Основні об'єкти планування в діяльності керівника. Техніка вивчення та аналізу фактичного використання керівником (менеджером) робочого часу. Ущільнення та планування робочого часу керівником (менеджером).

Організація роботи підлеглих. Складові планування досягнення цілей організації. Проблеми організації роботи підлеглих. Планування робочого часу підлеглих. Облік робочого часу. Делегування прав і відповідальності. Делегування повноважень у контексті виникаючих з цього приводу правовідносин. Переваги та ризики, пов'язані з передачею частини повноважень менеджера. Делегування та стилі керівництва. Необхідність врахування індивідуального стилю поведінки працівників при організації їхньої роботи.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Назвіть основні складові планування та їх сутність.
2. Що можна вважати об'єктами планування?
3. Які існують види та методи планування?
4. Яка різниця між методами управління і методами керівництва?
5. Чому для керівника (менеджера) надзвичайно важливо орієнтуватися на внесок у розвиток організації?
6. Чим успішний керівник (менеджер) відрізняється від невдалого?  
Рекомендована література: [4,7,12,27,41]

**Тема 3. Професійні завдання керівників організацій і керівників їх підрозділів та організаційно-апаратна робота**

Основні засади раціональної організації робочих місць керівника. Види режимів праці та відпочинку.

Розробка маркетингових програм, що ґрунтуються на аналізі продажу та оцінках ринку. Підготовка стратегічних програм та поточне планування. Види планування. Етапи планування. Визначення цілей планування. Пріоритетність цілей.

Робота з науково-технічної підготовки виробництва. Телекомп'ю-тинг. Аналіз фінансової ситуації, різних фінансових операцій та підготовка бюджету. Організація набору, підготовки та просування працівників.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. В чому сутність ефективних методів керівництва?
2. Що впливає на формування стилю керівництва?
3. Як вибрати ефективний стиль керівництва?
4. Чому для керівника(менеджера) важливо знайти свій стиль навчання?
5. Чи є ефективний стиль керівництва, який однаково підходить для всіх керівників(менеджерів)?
6. Взаємозалежність індивідуальних особливостей керівника та стилю, якості керівництва.

Рекомендована література: [3,7,14,18,25,31]

**Змістовий модуль II. Вплив керівника на розвиток організації**

**Тема 4. Ролі та взаємини в групах**

Розвиток і упорядкування команд. Командна та індивідуальна робота. Основи кооперування в організації. Основи інтегрованого підходу до розвитку та упорядкування командою. Підготовка команд на основі інтегрованого підходу.

Вимоги до робочого місця та правила їх проектування. Схеми розміщення робочих місць для персоналу. Правила раціональної організації робочого місця. Режим гнучкого робочого часу.

Міжособистісне спілкування. Значення міжособистісного спілкування. Канали міжособистісного спілкування. Комплекси навичок та умінь ефективного міжособистісного спілкування.

Врегулювання конфліктів. Конфлікти в діяльності керівника. Причини конфліктів та види конфліктної поведінки. Поведінка керівника в конфліктній ситуації. Запобігання та врегулювання конфліктів.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Що таке “сітка” ролей?
2. Чому для підготовки команд треба використовувати інтегрований підхід? В чому його сутність і переваги?
3. Якими способами можна оцінити ролі в команді? Як класифікувати ролі в команді?
4. Які характеристики ролей у команді?
5. Як провести переговори та визначити ролі в команді?
6. Які існують канали міжособистісного спілкування?
7. Які уміння важливі для міжособистісного спілкування?
8. Як навчитися слухати співрозмовника?
9. Що таке розв’язування конфліктів у міжособистісному спілкуванні?
10. Що таке асертивні уміння?
11. Що таке розв’язування проблем у міжособистісному спілкуванні?
12. У чому сутність підходу до принципів переговорів?
13. Які показники успішних переговорів?

Рекомендована література: [3,9,11,21,43,53]

**Тема 5. Стили прийняття рішень та організаційна культура**

Психологічні особливості розумової праці керівника. Сутність та значення раціональної організації розумової праці. Стили прийняття рішень. Визначення стилю прийняття рішень. Визначення та аналіз проблем. Пошук рішень.

Поняття “організаційна культура”. Типи організаційних культур. Культура повсякденного спілкування з підлеглими, колегами і вищим керівництвом. Організація прийому підлеглих і відвідувачів. Імідж керівника і його значення для успішної діяльності організації. Програмування успіху та кар’єри. Види кар’єри. Методи реалізації. Деякі аспекти керування діловою кар’єрою.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Яке значення має стиль прийняття рішення? На що він впливає?
2. Які визначають види стилю прийняття рішення?
3. Як можна визначити спосіб прийняття рішення з використанням відповідного стилю?
4. Чи можна стверджувати, що один стиль підходить до всіх ситуацій?
5. Які фактори впливають на стиль прийняття рішення?
6. Які особливості ситуації впливають на вибір стилю прийняття рішення?
7. Як переконатися, що стиль прийняття рішення вибраний правильно?
8. Що необхідно для ефективного вирішення проблем?
9. Що треба зробити до початку прийняття рішення?
10. Що таке початковий аналіз проблеми?



11. Який інструментарій можна використати для наочного проведення аналізу наслідків та причин проблем?
  12. Які здібності важливі при прийнятті рішення?
  13. Як залучити інших людей до вирішення проблеми?
  14. В чому значення організаційної культури?
  15. Які фактори впливають на організаційну культуру?
  16. Від чого залежить рівень культури організації?
  17. В чому виявляється організаційна культура? Що таке трудові цінності?
  18. Як співвідносяться національна культура та культура організації?
- Рекомендована література: [6,21,35,39,43,50]

### **Тема 6. Конфлікти у діяльності керівника**

Методи аналізу конфліктних ситуацій. Соціологічна модель організаційного та міжорганізаційного конфлікту. Прояви конфліктності в організаціях. Організаційний конфлікт і організаційний клімат.

Джерела конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організаціях. Динаміка організаційних конфліктів: періоди та етапи.

Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Оцінка дій учасників організаційного конфлікту. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій.

Управління конфліктом: прогнозування; попередження; припинення та придушення; регулювання та розв'язання. Етапи регулювання конфліктом.

Роль компромісів у розв'язанні організаційних та міжорганізаційних конфліктів. Розв'язання конфліктів шляхом переговорного процесу. Моделі трансформації та позитивного використання конфліктів в управлінській діяльності.

### **Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Чому виникають конфлікти? Чи завжди виникнення конфлікту — це погано?
2. Що таке конфліктна ситуація?
3. Що таке інцидент?
4. Як класифікувати конфлікти? Як виміряти конфліктну поведінку?
5. Якою має бути поведінка керівника(менеджера) у конфліктній ситуації?
6. Які існують виміри конфліктної поведінки?
7. Що треба робити для запобігання конфліктів?
8. Які існують підходи до врегулювання конфліктів? У чому їх сутність?

Рекомендована література: [6,14,19,28,36,43,53]

## **Змістовий модуль III. Методи підвищення ефективності діяльності персоналу**

### **Тема 7. Сутність та складові концепції Performance Management**

Сутність та складові Performance Management, основні засади та концепції. Зв'язок Performance Management з організаційною культурою. Прийоми і методи Performance Management, можливі наслідки використання. Участь керівництва організації у процесі використання Performance Management.

Формула успіху та її складові. Мотивація, трудовий потенціал та стимулювання праці робітника. Роль мотивації у діяльності керівника. Пропозиції та вдосконалення системи. Автоматизація процесу Performance Management. Загальне значення Performance Management для успішного бізнесу, пропозиції та корективи. Оцінка ефекту від застосування Performance Management.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Назвіть типи політики управління персоналом, охарактеризуйте їх.
2. Назвіть етапи побудови політики управління персоналом.
3. Як впливають зовнішні та внутрішні чинники на організацію політики управління персоналом?
4. Що таке моніторинг персоналу? Мета його проведення?
5. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів під час реалізації політики управління персоналом.

Рекомендована література: [4,11,15,17,27,33,53]

**Тема 8. Сутність та сенс коучингу**

Поняття коучингу. Сутність та сенс коучингу. Методи співпраці керівника (менеджера) і підлеглих. Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих.

Види та застосування коучингу. Особистий та командний коучинг. Процес коучингу. Основні етапи коучингу. Роль керівника як коуча. Застосування комунікативних прийомів. Диктат. Переконавання. Дискусії. Самоухилення. Коучинг як метод комунікації.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. В чому полягає ефект застосування Performance Management?
2. Види кар'єри та їх особливості.
3. Назвіть основні етапи коучингу.
4. Значення іміджу в діяльності керівника (менеджера).

Рекомендована література: [10,16,20,47,51]

**Тема 9. Інформаційне забезпечення діяльності керівника**

Інформація як основний інструмент праці керівника, як продукт його діяльності. Комунікації в керівництві. Поняття інформаційної системи. Класифікація основних джерел, носіїв і каналів передачі інформації. Джерела інформації. Форми індексації інформації.

Способи вдосконалення інформаційного обміну. Поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника. Сучасні вимоги до інформації.

**Питання, що рекомендуються для самостійного вивчення :**

1. Інформація як основний інструмент праці керівника, як продукт його діяльності.
2. Комунікації в керівництві.

- 3.Поняття інформаційної системи.
4. Класифікація основних джерел, носіїв і каналів передачі інформації.
- 5.Джерела інформації.
- 6.Форми індексації інформації.
- 7.Способи вдосконалення інформаційного обміну.
- 8.Поліпшення інформаційного забезпечення діяльності керівника.
- 9.Сучасні вимоги до інформації.

Рекомендована література: [1,14,19,27,39.41,43,53]

### **Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте суть адміністративної діяльності.
2. За якими ознаками класифікують організації?
3. Які кваліфікаційні вимоги пред'являються до керівників (менеджерів)?
4. Яка різниця між принципами управління і принципами керування?
5. За якими принципами класифікують принципи управління?
6. За якими ознаками класифікують принципи керування?
7. В чому різниця між правовими принципами менеджменту і правовими принципами публічного адміністрування?
8. Чи можна сказати, що модель Макса Вебера повністю відображає принципи побудови сучасних публічних адміністрацій?
9. Назвіть головні складові планування та їх суть.
- 10.Що можна віднести до об'єктів планування?
- 11.Які існують види та методи планування?
12. Яка різниця між методами управління і методами керівництва?
- 13.Чому для керівника (менеджера) надзвичайно важливо орієнтуватися на вклад в розвиток організації?
- 14.Чим успішний керівник (менеджер) відрізняється від невдалого?
- 15.В чому суть ефективних методів керівництва?
16. Що впливає на формування стилю керівництва?
- 17.Як вибрати ефективний стиль керівництва?
- 18.Чому для керівника(менеджера) важливо знайти свій стиль навчання?
- 19.Чи є ефективний стиль керівництва, який однаково підходить для всіх керівників(менеджерів)? Якщо ні, то чому?
- 20.Чому вивчення своїх індивідуальних особливостей важливо для того, як керівник (менеджер) почне замислюватися над тим, а чи так він керує або керував?
- 21.Яке значення має використання робочого часу керівника(менеджера)? Чому час треба використовувати раціонально?
22. Вивчення механізму раціонального використання робочого часу?
- 23.За яких умов віддають перевагу методу миттєвих спостережень над методом неперервних замірів?
- 24.Як ущільнити свій робочий час?

25. Які фактори впливають на нераціональне використання часу?
26. Як підійти до планування часу, маючи аналіз його використання?
27. Чому підлеглим краще доручати, ніж не доручати?
28. Що має враховувати керівник(менеджер), доручаючи справу?
29. Чому є хибним намагання переробити всю роботу самому?
30. Яким чином необхідно регламентувати делегування повноважень та відповідальності, щоб воно мало відповідне юридичне значення?
31. Чому важливо враховувати індивідуальний стиль поведінки підлеглих при організації їхньої роботи?
32. Чим команда відрізняється від групи? В яких ситуаціях треба формувати команди?
33. Що таке «сітка» ролей?
34. Чому для підготовки команд треба використовувати інтегрований підхід? В чому його суть і переваги?
35. В які способи можна оцінити ролі в команді? Як класифікувати ролі в команді?
36. Які характеристики ролей в команді?
37. Як провести переговори та визначити ролі в команді?
38. Які існують канали міжособистісного спілкування?
39. Які уміння важливі для міжособистісного спілкування?
40. Як навчитися слухати співрозмовника?
41. Що таке розв'язування конфліктів у міжособистісному спілкуванні?
42. Що таке асертивні уміння?
43. Що таке розв'язування проблем у міжособистісному спілкуванні?
44. В чому суть підходу до принципів переговорів?
45. Які показники успішних переговорів?
46. Чому важливо під час переговорів зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях?
47. Чому потрібно наполягати, щоб результат переговорів ґрунтувався на об'єктивних критеріях?
48. Що потрібно зробити під час підготовки до переговорів, щоб шанси на них були не мінімальними, а максимальними?
49. Як визначити стратегію та підібрати аргументи під час переговорів?
50. Як визначити цілі переговорів?
51. Яка роль команди, що може приймати участь у переговорах?
52. Чому важливо визнавати свої помилки під час переговорів?
53. Як це рекомендується робити?
54. Чому важливо уникати взаємних нападів?
55. Чому виникають конфлікти? Чи завжди виникнення конфлікту – це погано?
56. Що таке конфліктна ситуація?
57. Що таке інцидент?
58. Як класифікувати конфлікти? Як виміряти конфліктну поведінку?
59. Якою має бути поведінка керівника(менеджера) у конфліктній ситуації?
60. Які існують виміри конфліктної поведінки?
61. Що треба робити для запобігання конфліктів?

62. Які існують підходи до врегулювання конфліктів? В чому їх суть?
63. Яке значення має стиль прийняття рішення? На що він впливає?
64. Які виділяють види стилю прийняття рішення?
65. Як можна визначити спосіб прийняття рішення з використанням відповідного стилю?
66. Чи можна стверджувати, що один стиль підходить до всіх ситуацій?
67. Які фактори впливають на стиль прийняття рішення?
68. Які особливості ситуації впливають на вибір стилю прийняття рішення?
69. Як переконатися, що стиль прийняття рішення вибраний правильно?
70. Що необхідно для ефективного вирішення проблем?
71. Що треба зробити до початку прийняття рішення?
72. Що таке початковий аналіз проблеми?
73. Який інструментарій можна використати для наочного проведення аналізу наслідків та причин проблем?
74. Які здібності важливі при прийнятті рішення?
75. Як залучити інших людей до вирішення проблеми?
76. В чому значення організаційної культури?
77. Які фактори впливають на організаційну культуру?
78. Від чого залежить рівень культури організації?
79. В чому виявляється організаційна культура? Що таке трудові цінності?
80. Як співвідносяться національна культура та культура організації?
81. Як забезпечити кооперування в організації?
82. Які засоби використовують організації для створення та передачі людьми культури організації?
83. Як можна класифікувати культури організації?
84. Які є стилі ведення бесіди?
85. Чому емоційний стан керівника впливає на працездатність його підлеглих?
86. Які принципи раціональної організації розумової праці?
87. В чому полягає ефект застосування Performance Management.
88. Види кар'єри та їх особливості.
89. Назвіть основні етапи коучингу.
90. Значення іміджу в діяльності керівника (менеджера).

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТА при здійсненні підсумкового контролю

Контроль знань по дисципліні “Керівник адміністративної служби” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ з/п	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1.	Оцінювання поточної роботи за семестр, в т. ч.:	від 1 до 40 балів в т.ч.:	
1.1.	Виконання обов'язкових завдань: 1. систематичність та активність роботи протягом семестру 2. виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них:  1. до 10 балів  2. до 10 балів	
1.2.	Проходження модульного контролю знань	до 15 балів	допуск до заліку (іспиту)
1.3.	Ініціатива студента та творчий підхід у виконанні робіт, додаткова участь у освітньо-науковій роботі кафедри	до 15 балів (додаткові мотивуючі бали)	залік (іспит) автоматичний
2.	Оцінювання заліку (іспиту)	від 1 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань по дисципліні і одержання заліку (іспиту)

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит (залік). На заліку (іспиті) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Підсумковий контроль знань по даній дисципліні проводиться у формі іспиту (заліку) за білетами, кожен з яких включає 3 питання (на іспит) та 2 питання на залік.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 5 і 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів – якщо відповідь студента:

- є повною, правильною та обґрунтованою;
- вказує на високі знання усієї програми навчальної дисципліни, з використанням різноманітних методів наукового аналізу тощо;
- свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою документів (для найважливіших – необхідно знати рік їх прийняття).

10 балів – якщо відповідь студента має недоліки:

- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей по темі питання;
- є не зовсім правильною у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів тощо;
- не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій і т. ін. свідчить про наявність прогалин у знаннях студента.

5 балів – якщо студент не в повній мірі відповів на поставлене запитання, не розкриває сутності питання, що свідчить про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверхневність, не вміня чітко сформулювати думку та викласти її.

0 балів – як для 1 балу результат іспиту (заліку) складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 20 балів, іспит (залік) вважається не складеним.

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 1 до 40 балів) та результатів заліку (не менше 20 і не більше 40 балів) за 100-бальною системою.

Загальне підсумкове оцінювання здійснюється і шляхом автоматичного складання отриманих студентом балів.

Таблиця відповідності шкали оцінювання з національною системою оцінювання в Україні

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою
85-100	A	Відмінно – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	5 (відмінно)
80	B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4 (добре)
65-75	C	Добре – в загальному правильна робота з певною кількістю значних помилок	
60	D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)
50-55	E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	
20-45	FX	Незадовільно – серйозне доопрацювання з можливістю повторного складання	2 (незадовільно)
0-15	F	Незадовільно – обов'язкове повторне вивчення дисципліни	

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### *Законодавча*

1. Конституція України: чинне законодавство станом на 12 березня 2015 р. - К.: Алерта, 2015. - 80 с.
2. Закон України «Про державну службу» : чинне законодавство зі змінами та допов. на 18 вересня 2012 р. - К.: Паливода А. В., 2012. - 24 с.
3. Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про асоціації органів місцевого самоврядування» : чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 23 серпня 2012 р. - К. : Паливода А. В., 2012. - 88 с.
4. Указ Президента України «Про вдосконалення діяльності державних органів, роботи державних службовців та підвищення ефективності використання бюджетних коштів» : від 11.02.2000 // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/207/2000>
5. Указ Президента України «Про підвищення ефективності системи державної служби» від 02.04.2010 N 480/2010 // <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/208/2000>

### *Основна*

6. Адміністративна діяльність : навч. посіб./ [М.В. Ковалів, З.Р. Кісіль, Д.П. Калаянов та ін.]. - К. : Правова єдність, 2009. - 432 с.
7. Амосов О., Дегтяр А. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень// Управління сучасним містом, 2002.- №1-3. - С.28-33.
8. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/ В.О. Аніщенко. Актуальні проблеми економіки, 2009.- №3. - С.64-72.
9. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади// Персонал, 2006.- №12. - С.58-64.
10. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади// Персонал, 2007.- №1. - С.58-64.
11. Антонюк О. Адміністративний менеджмент: теоретико-методологічні засади// Персонал, 2007.- №2. - С.56-62.
12. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах// Економіка України, 2012.- №11. - С.29-37.
13. Батушан В. Політичне лідерство в контексті державного управління: історичний досвід/ В.Батушан. Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України, 2009.- №4. - С.213-221.
14. Бережної О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень// Актуальні проблеми економіки, 2004.- №9. - С.26-29.
15. Бубякіна М.Ю. Лідерство як передумова ефективного мотивування персоналу/ М.Ю.Бубякіна. Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки.- К. : МАУП, 2007. - С.214-219.
16. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. - К. : ЦУЛ, 2003. - 420 с.



17. Васильєва Н. Фінансування надання адміністративних послуг: проблеми та перспективи/ Н.Васильєва. // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України, 2011.- №4. - С.103-110.
18. Вац В. Адміністративно-правові засади управління за результатами діяльності в системі державних органів України/ В.Вац. // Підприємництво, господарство і право, 2012.- №12. - С.124-127.
19. Вітвіцький С. Адміністративний контроль у системі державного контролю// Підприємництво, господарство і право, 2014.- №5. - С.59-63.
20. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч./ Гевко І.Б. - К.: Кондор, 2009. - 187 с.
21. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монограф. / Ред. Князєв В.М. - К. : Міленіум, 2003. - 320 с.
22. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право/ [Авер'янов В.Б., Дерещ В.А., Школик В.А. та ін]; за заг. ред. Авер'янова В.Б. - К.: Юстініан, 2007. - 288 с.
23. Дубенко С. Державна служба в Україні : навч. посіб. – Ю. : Вид-во УАДУ, 1998. - С. 17
24. Живко З.Б., Данилович-Кропивницька М.Л. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень// Актуальні проблеми економіки, 2008.- №10. - С.69-80.
25. Клименко О.В. Адміністративне право й державне управління: спільне й особливе/ О.В.Клименко. // Економіка та держава, 2011.- №4. - С.120-122
26. Кондрашов О.М. Державне регулювання і місцеве самоврядування в умовах реалізації промислово-інноваційної політики/ О.М.Кондрашов. Інвестиції: практика та досвід, 2010.- №11. - С.17-19.
27. Кривокульська Н. Адміністративний менеджмент у системі менеджменту органів державної влади // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України, 2013.- №1. - С.22-29.
28. Лісничий В.В. Політичні та адміністративні системи зарубіжних країн : навч. посіб. - Х.: Торнадо, 2001. - 352 с.
29. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. - К. : ЦНЛ, 2004. - 560 с.
30. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади : навч. посібник. – К. : "Знання", 2009
31. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління./ Ортіна Г.В. // Економіка та держава, 2012.- №7. - С.31-32.
32. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ Приймак В.М. - К.: Атіка, 2008. - 240 с.
33. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ [Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін.]. - 2-ге вид. - К.: ЦУЛ, 2011. - 216 с.
34. Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посіб./ [Ред. Воронкова В.Г.]. - К.: Професіонал, ЦУЛ, 2010. - 351с.
35. Саєнко О. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України/ О.Саєнко. // Вісник державної служби України, 2011.- №1. - С.13-16.

- 36.Симоненко О. Моделі політичного лідерства в Україні/ О. Симоненко. // Політичний менеджмент, 2007.- №6. - С.58-65.
- 37.Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб./ [Скібіцька Л. І.]. - К. : ЦНЛ, 2009. - 192 с.

#### *Додаткова*

- 38.Авер'янов В. Ще раз про зміст і співвідношення понять «державне управління» і «виконавча влада»: полемічні нотатки// Право України, 2004.- №5. - С.113-116.
- 39.Адміністративне право : навч. посіб./ [Остапенко О. І., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. та ін.]. - 2-ге вид. - К. : Правова єдність, 2009. - 536 с.
- 40.Актуальні проблеми державного управління інноваційними процесами : науково-інформаційний зб. / За заг ред. В.П. Горбуліна, - вип. 24. - К. : ДП "НВЦ" "Євроатлантикінформ", 2006. - 136 с.
- 41.Афонін Е.А., Чмига В.О. Соціальна сфера і проблеми державного управління: євроінтеграційний досвід Естонії// Економіка та держава, 2007.- №1. - С.67-69.
- 42.Ахромкін Є.М. Інноваційна модель ефективного використання регіональних ресурсів: економіко-правовий аспект/ Є.М.Ахромкін. // Інвестиції: практика та досвід, 2011.- №5. - С.10-12.
- 43.Галайдюк В.В. Залучення молоді до державного управління в Україні: стан, проблеми та шляхи розв'язання/ В.В.Галайдюк. // Наукові праці МАУП.- К. : Персонал, 2012.- вип. 1 (32). - С.120-126.
- 44.Гнилорібов В. Держава і місцеве самоврядування: проблема взаємин// Віче, 2004.- №5. - С.40-43.
- 45.Гулька В.І. Державне управління у сфері господарської діяльності// Становлення і розвиток української державності. - К. : Персонал, 2013.- вип.8.- Ч.2. - С.148-152.
- 46.Дегтяр А. Використання статистичних методів у процесі прогнозування наслідків державно-управлінських рішень // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України, 2002.- №4. - С.47-60.
- 47.Державне управління та державна служба : Словник-довідник / уклад. Оболенський О.Ю. - К.: КНЕУ, 2005. - 480 с.
- 48.Деякі питання надання адміністративних послуг// Офіційний вісник України, 2010.- №78. - С.14-16.
- 49.Інноваційна політика України: проблеми та перспективи : зб. наук. пра. / За заг. ред. В.П. Горбуліна, - вип. 1. - К. : ДП "НВЦ" "Євроатлантикінформ", 2007. - 264 с.
- 50.Інноваційні підходи прийняття на державну службу та її проходження// Вісник державної служби України, 2012.- №2. - С.85-88.
- 51.Оболенський О Принцип професіоналізму в державній службі // Вісник державної служби України -1998.-№1 -С 55
- 52.Пластун В.В. Проблема жіночого лідерства у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях // Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності, 2003.- вип.6. - С.171-173.

- 53.Пухтецька А. А. Європейський адміністративний простір і принцип верховенства права : монограф. / [Пухтецька А. А.]. - К. : Юридична думка, 2010. - 140 с.
- 54.Релевантна інформація для управлінських рішень// Баланс, 2009.- №27. - С.25.