

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації**  
**до виконання практичних завдань**  
**і плани семінарських занять**  
**з навчальної дисципліни**  
**"PUBLIC MANAGEMENT**  
**ТА ПРОЦЕСИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЄС"**  
**для студентів спеціальності**  
**8.15010008 "Публічне адміністрування"**  
**денної форми навчання**

Затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 7 від 25.11.2013 р.

**Укладачі:** Гавкалова Н. Л.

Гордієнко Л. Ю.

**М54**       Методичні рекомендації до виконання практичних завдань і плани семінарських занять з навчальної дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" денної форми навчання / укл. Н. Л. Гавкалова, Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 32 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до підготовки та виконання практичних завдань і семінарських занять з урахуванням активних форм навчання (ділових ігор, модераторії, рольових ігор, розбору управлінських ситуацій, "мозкового штурму" тощо) з метою розвитку компетентностей студентів із даної дисципліни. Наведено плани семінарських (практичних) занять, методичні рекомендації, рекомендовану літературу.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" денної форми навчання.

## Вступ

**Мета навчальної дисципліни** – сформувати у студентів магістратури публічного адміністрування сучасну систему знань про природу та теоретичні засади публічного менеджменту з урахуванням процесів децентралізації в Європі та виробити вміння застосовувати сучасні управлінські технології та інструментарій у практиці публічного адміністрування, у тому числі під час надання публічних послуг.

**Завдання навчальної дисципліни:** засвоїти моделі децентралізованого управління на основі європейського і міжнародного досвіду; засвоїти знання з управлінських традицій у Європі; оволодіти сучасними підходами до модернізації управління; оволодіти критеріями для порівняння політико-адміністративних систем; вміти розрізняти моделі і практичний досвід східноєвропейських країн; опанувати теоретичними засадами у сфері публічного менеджменту, розуміти основні тенденції та напрями його еволюції; засвоїти засади New Public Management та форми сучасної адміністративної діяльності; оволодіти понятійним апаратом Public Governance, його сутністю та видами; набути навичок та вмінь оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance; оволодіти понятійним апаратом Regional Governance; набути вміння практичного застосування технологій Public Private Partnerships; набути навичок та вмінь самостійно виявляти можливості застосування елементів концепції New Public Management and Public Governance в містах України.

**Предмет навчальної дисципліни:** закономірності й процеси формування та прийняття управлінських рішень із застосуванням технологій публічного менеджменту, в тому числі на основі урахування процесів децентралізації в Європі.

Навчальна дисципліна "Public Management та процеси децентралізації ЄС" відноситься до блоку нормативних дисциплін і тому посідає важливе місце у навчальному процесі підготовки магістрів публічного адміністрування. Вона має зв'язок із такими дисциплінами, як: "Вступ до публічного адміністрування", "Соціальний розвиток", "Політичні інститути і процеси", "Комунікації в публічному адмініструванні", "Право, Конституція та врядування", "Публічні фінанси", "Державне регулювання економіки та економічна політика", "Історія європейської інтеграції: етапи, результати та досягнення. Політичні виклики європейської інтеграції", "Інституційні основи ЄС", "Вступ до європейського права", "Електронне

врядування", "Територіальне управління в Україні в умовах реформ", "Результативність і ефективність державного управління та місцевого самоврядування", "Планування розвитку територій" та ін.

Практичні заняття з початкової дисципліни спрямовані на те, щоб студенти-магістри оволоділи термінами сучасного публічного менеджменту, навчилися застосовувати ці терміни для ситуацій, які притаманні системам та процесам публічного управління, правильно використовувати різні методи публічного менеджменту в конкретних умовах, розробляти та приймати управлінські рішення з використанням сучасних управлінських технологій та інструментів, здійснювати діагностику та аналіз системи публічного менеджменту, проектувати та впроваджувати зміни, управляти опором змінам.

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань і плани семінарських занять із навчальної дисципліни розроблені відповідно до робочої програми цієї навчальної дисципліни для студентів-магістрів за спеціальністю 8.15010008 "Публічне адміністрування", враховуючи кваліфікаційні вимоги до студентів магістратури у галузі публічного адміністрування щодо формування професійних компетентностей магістра після вивчення даної навчальної дисципліни.

## **1. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань і плани семінарських занять**

**Семінарські заняття** – форма навчального заняття, спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної науково-дослідної роботи.

У процесі проведення семінарського заняття організується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких магістри публічного адміністрування готують тези виступів, а також проблемні запитання, відповідь на які має бути знайдена під час обговорення.

Семінарські заняття зі студентами магістратури публічного адміністрування проводяться в активній формі відповідно до методичних рекомендацій, які наведені далі.

Мета семінару-дискусії, що проводиться в активній формі – активізація мислення студентів магістратури шляхом їх залучення до організації та керівництва заняттям.

Семінарські заняття проводяться на основі плану, який надається студентам заздалегідь. Перелік тем та плани проведення семінарських занять наведені у табл. 1.

Таблиця 1

**Перелік тем та плани проведення семінарських занять**

Тема	Програмні запитання	Література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1. Моделі децентралізованого управління: міжнародний досвід</b>		
Тема 1. Управлінські традиції в Європі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Етапи розвитку управлінської думки.</li> <li>2. Управлінські ідеї стародавньої Греції і стародавнього Риму.</li> <li>3. Західноєвропейський внесок у науку управління.</li> <li>4. Сучасні концепції, підходи і школи менеджменту.</li> <li>5. Новітні концепції менеджменту</li> </ol>	Основна [1; 3]; додаткова [6; 8 – 10; 12; 29]; електронні ресурси [34 – 36]
Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізаційна парадигма. Сутність модернізації.</li> <li>2. Етапи розвитку теорії модернізації. Основні концепції теорії модернізації.</li> <li>3. Основні категорії теоретико-методологічної бази модернізації системи управління.</li> <li>4. Теоретико-методологічні основи модернізації системи надання управлінських публічних послуг.</li> <li>5. Фактори, що ініціюють модернізацію системи управління.</li> <li>6. Механізми і моделі модернізації державного управління</li> </ol>	Основна [1; 3]; додаткова [4; 5; 8; 15; 16; 19; 20; 22 – 24; 31; 32]; електронні ресурси [34 – 48]
Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепції децентралізації.</li> <li>2. Європейські моделі децентралізованого управління.</li> <li>3. Вестмінстерська модель.</li> <li>4. Американська модель.</li> <li>5. Реформа публічного адміністрування в Європі.</li> <li>6. Модель нового публічного менеджменту.</li> <li>7. Моделі приймаючого участь менеджменту.</li> <li>8. Мережна модель</li> </ol>	Основна [1 – 3]; додаткова [6; 9 – 12; 15 – 21; 23; 25; 27; 30]; електронні ресурси [34 – 48]
Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політико-адміністративна система: визначення та сутність.</li> <li>2. Співвідношення політичного і адміністративного (державного) управління.</li> <li>3. Еволюція підходів до вибору критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем.</li> <li>4. Основні критерії для порівняння моделей розвитку виборчого права та виборчого процесу.</li> <li>5. Копенгагенські критерії – критерії вступу країн до Євросоюзу</li> </ol>	Основна [1 – 3]; додаткова [9 – 15; 16; 19; 23; 27; 28]; електронні ресурси [34 – 48]

1	2	3
Тема 5. Тенденції децентралізації в зарубіжних країнах	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Італійська модель децентралізації державного управління і місцевого самоврядування.</li> <li>2. Особливості Французької моделі децентралізації.</li> <li>3. Тенденції децентралізації у Великобританії.</li> <li>4. Особливості децентралізації у США.</li> <li>5. Децентралізація влади у Канаді.</li> <li>6. Моделі і практичний досвід децентралізації у Польщі.</li> <li>7. Досвід децентралізації у Чехії, Словаччині і Угорщині.</li> <li>8. Інституційні рішення регіонального співробітництва східноєвропейських країн</li> </ol>	Основна [1 – 3]; додаткова [6; 10 – 14; 19; 20; 23; 29]; електронні ресурси [34 – 48]
<b>Змістовий модуль 2. New Public Management and Public Governance</b>		
Тема 8. Передумови та засади New Public Management	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні підходи до розуміння публічного менеджменту та його еволюція.</li> <li>2. Предметна сфера публічного менеджменту. Методологічна основа науки "Публічний менеджмент".</li> <li>3. Співвідношення управління (адміністрування) та менеджменту, а також публічного управління (адміністрування) та публічного менеджменту.</li> <li>4. Публічний менеджмент як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.</li> <li>5. Передумови New Public Management та його засади</li> </ol>	Основна [1 – 3]; додаткова [8 – 13; 19; 20; 23]; електронні ресурси [34 – 48]
Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні підходи до розуміння публічного управління та його еволюція.</li> <li>2. Предметна сфера публічного управління.</li> <li>3. Методологічна основа науки "Публічне управління".</li> <li>4. Понятійний апарат Public Governance ("Публічного управління").</li> <li>5. Сутність публічного управління. Види публічного управління.</li> <li>6. Сучасні концепції публічного управління. Сучасні стандарти Public Governance</li> </ol>	Основна [1; 3]; додаткова [8 – 13; 19; 20]; електронні ресурси [34 – 48]
Тема 12. Regional Governance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття Regional Governance.</li> <li>2. Принципи Regional Governance.</li> <li>3. Сутність і завдання Regional Governance. Характеристики Regional Governance.</li> <li>4. Вітчизняні моделі і практики Regional Governance.</li> <li>5. Світові моделі і досвід Regional Governance. Європейський досвід Regional Governance</li> </ol>	Основна [1 – 3]; додаткова [5; 12; 21; 25; 27; 30 – 33]; електронні ресурси [34 – 48]

## Методичні рекомендації щодо підготовки та участі в семінарі, який проводиться в активній формі

В основі проведення семінарських занять в активній формі лежить моделювання конкретних ситуацій (управлінських, соціальних, політичних, економічних тощо), яке здійснюється в процесі заняття. Семінарське заняття, що проводиться в активній формі, потрібне для вироблення та закріплення вмінь з колективного прийняття рішень у ході підготовки, обговорення, прийняття, реалізації та оцінки різних варіантів рішень та їх наслідків.

### 1. Порядок підготовки та проведення семінарів в активній формі.

Семінарське заняття, що проводиться в активній формі, включає дві частини: підготовчу та основну.

Етапи підготовчої частини:

- ознайомлення з темою заняття;
- призначення ведучого (із кола слухачів) семінарського заняття та арбітра для ведучого (також з кола слухачів);
- розробка ведучим регламенту семінарського заняття.

Перші два етапи здійснюються викладачем заздалегідь, тобто до проведення семінарського заняття (наприклад, наприкінці попереднього заняття). Регламент семінарського заняття розроблюється ведучим заздалегідь і самостійно, для цього він має ретельно ознайомитися з темою семінарського заняття та вивчити питання, що мають бути розглянуті відповідно до плану цього заняття.

У ході розробки регламенту рекомендується скористатися табл. 2.

Таблиця 2

### Регламент семінарського заняття

№ п/п	Назва етапу	Тривалість, хв	Час	
			початок	кінець
1	2	3	4	5
1	Вступне слово викладача	5		
2	Вступне слово ведучого	3 – 5		
3	Виступ з питання	t		
4	Питання до виступаючого і доповнення	2 – 5		
5	Відгук і оцінка арбітра за виступ	2 – 5		

1	2	3	4	5
6	Резюме ведучого (з питання) і перехід до наступного питання	1 – 2		
7	Заключне слово ведучого	3 – 5		
8	Відгук і оцінка арбітра для ведучого	2 – 3		
9	Заключне слово викладача (підсумок спільних висновків, виставлення оцінок, роздавання завдань на наступне заняття)	5 – 7		

Загальна тривалість часу на виступ (t) з питання залежить від його складності та значущості, а також від обсягу матеріалу, який необхідно розглянути за планом семінарського заняття.

У табл. 2 наведена рекомендована тривалість часу за кожним пунктом, а тривалість часу з п. 9 є обов'язковою і повинна бути витримана в установлених межах.

Після складання регламенту ведучий заздалегідь (до семінарського заняття) повідомляє виступаючим час, який він відвів їм на доповідь (повідомлення).

Ведучому надається право призначати виступаючих із питань теми семінарського заняття, а також арбітрів для кожного виступаючого. Один і той же студент з одного питання може бути виступаючим, а з іншого – арбітром.

Основна частина (власне проведення) семінарського заняття здійснюється відповідно до блок-схеми, що наведена на рис. 1.

Семінарське заняття в активній формі організується і проводиться самими студентами. Його особливістю є те, що студенти оцінюють свої дії самі, мотивуючи і обґрунтовуючи рішення, які приймаються. Викладач надає оцінку роботи учасників семінарського заняття (ведучого, виступаючих, арбітрів) наприкінці заняття, під час підведення висновків.

Семінарське заняття, що проводиться в активній формі, передбачає наявність "ігрових" моментів, що досягається за допомогою створення та підтримки "ігрового" настрою. "Ігровий" настрій задається ведучим, який має володіти здібністю так спланувати, підготувати і провести семінар, щоб інтерес у аудиторії під час заняття не зменшувався.

2. Функції і ролі учасників під час проведення семінарського заняття в активній формі.



Склад учасників – студенти академічної групи, з кола яких відокремлені:

ведучий семінару;

арбітр для ведучого;

виступаючи з питань (кількість виступаючих повинна бути не меншою ніж кількість питань);

арбітри для виступаючих.



Рис. 1. **Блок-схема проведення семінарського заняття в активній формі**

**Функції ведучого.** Основна частина семінарського заняття (після попередніх зауважень викладача) починається зі вступного слова ведучого

(див. блок 2 рис. 1). Ведучий повинен повідомити тему семінару, назвати питання, що заплановані для обговорення, зробити короткий вступ за темою; після чого він називає тему того питання, що буде розглядатися, прізвище виступаючого з цього питання, повідомити виступаючому регламент, називає арбітра з питання. До функцій ведучого входить нагляд за дотриманням регламенту. Після закінчення виступу з питання семінарського заняття ведучий повинен запитати в аудиторії, чи є будь-які запитання до доповідача або доповнення.

Після обговорення доповіді з питання ведучий надає слово арбітру, паралельно повідомляючи його про регламент. Після зауважень арбітра ведучий підводить підсумки з питання, що розглядалося, і ознайомлює аудиторію з оцінками як за виступ, так і за рецензування виступаючого, а потім переходить до обговорення наступного питання семінарського заняття.

Після розгляду й обговорення всіх питань теми семінарського заняття ведучий підводить підсумки (див. блок 7 рис. 1) шляхом короткого узагальнення всіх питань, що розглядалися, акцентуючи увагу аудиторії на ключових моментах теми, після чого надає слово своєму арбітру і викладачу.

**Функції арбітра для виступаючого.** Арбітр повинен добре орієнтуватися в питанні, для якого він надає оцінку-рецензію.

Під час оцінювання виступаючого арбітр може скористатися шкалою оцінок, що наведена в табл. 3.

Особлива увага арбітра має бути приділена розкриттю змісту питання. Якщо доповідачем питання було розкрито не повністю, або були зроблені помилки, або в процесі обговорення цього питання були пропущені основні моменти, то арбітр повинен звернути на це увагу аудиторії та зробити відповідні поправки і доповнення.

**Функції арбітра для ведучого.** Арбітр для ведучого оцінює виступ ведучого за шкалою, що наведена в табл. 3.

Як видно з табл. 3, виступ ведучого оцінюється за двома групами факторів:

- 1) за підготовку та організацію семінарського заняття;
- 2) за проведення заняття.

## Шкала оцінок

№ п/п	Фактори, що враховуються	Оцінки		
		відмінно	добре	задовільно
1	Для виступаючих доповідачів			
1.1	Час	Обов'язково витриманий	Обов'язково витриманий	Витриманий із деякими відхиленнями
1.2	Розкриття змісту питання	Відмінно	Добре	Неповністю або з погрішностями
1.3	Залучення практичного матеріалу, цифр, прикладів, цитат, графічних ілюстрацій	Широке	Часткове	Без залучення
1.4	Правильність речі, логіка викладу, стиль поведінки	Витримані всі вимоги	З деякими погрішностями	Зі значними погрішностями
1.5	Вміння захоплювати аудиторію	Добре	Не завжди вміле	Невміле
2	Для ведучого			
2.1	Розробка і дотримання регламенту заняття	Витримано з заданим резервом для викладача	Витримано з скороченим резервом	Витримано, але без резерву
2.2	Знання питання, вміння поправити, доповнити	Відмінне	Добре	Задовільне
2.3	Вміння організувати обговорення	Добре	Не зовсім кваліфіковане	З недоліками
2.4	Психологічний такт, правильність промови	Витримані повністю	Витримані з деякими погрішностями	З великими погрішностями

Особлива увага арбітра повинна бути скерована на вміння ведучого організувати обговорення питань, щоб план семінарського заняття був повністю виконаний.

### 3. Оцінка дій учасників семінарського заняття.

У процесі проведення семінарського заняття оцінка дій його учасників надається самими учасниками (арбітрами для виступаючих, ведучим, арбитром для ведучого), у кінці заняття – під час підведення підсумків викладачем.

Під час оцінювання дій учасників семінарського заняття, що проводиться в активній формі, рекомендується використовувати шкалу оцінок, що наведена в табл. 3.

**Практичне заняття** – форма навчального заняття, спрямована на формування вмінь та навичок, виконання певних видів роботи з публічного адміністрування, пошук варіантів прийняття управлінських рішень щодо надання публічних послуг. У процесі проведення практичних занять студенти самостійно або у малих групах, на основі попередньо підготовленого методичного матеріалу, вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, здійснюють розбір управлінських ситуацій або проводять ділові ігри.

Практичне заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів магістратури, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Перелік тем практичних занять наведені у табл. 4.

Таблиця 4

### Перелік тем практичних занять

Тема	Тема практичного заняття	Література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 2. New Public Management and Public Governance</b>		
Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості	Ділова гра "Розподіл функцій у системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування"	Основна [1; 3]; додаткова [9; 13; 19 – 21; 23; 24; 27; 29; 30]; електронні ресурси [39; 40; 43; 46; 47]
Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance	Ділова гра "Оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance"	Основна [2; 3]; додаткова [9; 13; 19 – 22; 24; 25; 30; 31]; електронні ресурси [38; 39; 42; 43; 46; 47]

1	2	3
Тема 13. Практичне застосування технологій Public Private Partnerships	Круглий стіл "Аналіз вітчизняних і світових моделей та досвіду застосування технологій Public Private Partnerships"	Основна [1; 3]; додаткова [9; 13; 18 – 20; 22; 23; 25; 27; 29]; електронні ресурси [36; 37; 40; 41; 44; 45; 47]
	Ділова гра за темою: "Розробка моделі застосування технологій Public Private Partnerships у місцях України"	Основна [1; 3]; додаткова [9; 13; 18 – 20; 22; 23; 25; 27; 29]; електронні ресурси [36; 37; 40; 41; 44; 45; 47]

### Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

#### Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості

**Форма проведення:** ділова гра "Розподіл функцій у системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)".

**Мета:** вироблення та розвиток вмінь і навичок, розподілення функцій у системі адміністративного менеджменту.

**Час на проведення:** 2 години.

#### Ігрова модель

Об'єкт моделювання – це функціональна організація та елементи формальної організації органу державної виконавчої влади (місцевого самоврядування).

Склад учасників гри – це студенти магістратури публічного адміністрування.

Методи навчання, які використовуються в процесі ділової гри: індивідуальні завдання до засвоєння теоретичного матеріалу; обговорення в малих групах із прийняттям колективного рішення; презентація матеріалів колективного рішення.

#### Завдання та інформація для учасників

1. Індивідуальне заповнення учасниками гри функціональної матриці (табл. 5), дані якої складають таблицю, рядками якої є конкретні функції управління (гр. 1, в якій записують функції – це, як правило, зміст діяльності учасників гри), а стовпцями (інші графи) – структурні підрозді-

ли організації (ланки управління). На перехресті стовпців та рядків показуються основні операції управління за конкретною функцією, за виконання яких відповідає відповідна ланка управління (структурний підрозділ).

Таблиця 5

**Матриця розподілу функцій у системі  
адміністративного менеджменту в органах  
державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)**

Функція управління	Ланка управління (підрозділ)								
	01*	02*	03*	04*	...				N

*\*Примітка:*

- 01, 02, 03, ..., N – шифр структурного підрозділу (ланки управління).
- Під таблицею необхідно надати розшифровку ланок управління.
- Кількість рядків таблиці дорівнює числу конкретних функцій у системі адміністративного менеджменту відповідного органу державної виконавчої влади (місцевого самоврядування).
- За кожною функцією управління операції Ц, Р, П, В указуються тільки один раз, а С і У можуть указуватися в рядку декілька раз. В одній графі можна указувати не більш двох операцій.

Приклад заповнення матриці розподілу функцій управління підприємством наведено в табл. 6.

2. Індивідуальне заповнення учасниками гри інших граф функціональної матриці (див. табл. 5), використовуючи умовні позначення дій (операцій) ланок управління:

- Ц – постановка мети, формування завдання;
- Р – прийняття рішення, затвердження, координація;
- П – підготовка рішення, складання, розрахунок;
- С – узгодження, розгляд;
- В – виконання, доведення, здійснення, контроль;
- У – участь, інформування, збір даних;
- " – " – участь у виконанні операції.

## Матриця розподілу функцій управління підприємством

Код функції	Найменування функції управління	Ланки управління					
		ГД	ДТ	ДМ	ДЕ	ДП	ПК
01	Управління стратегією розвитку підприємства	ЦР	С	С	ПВ	С	С
02	Організація системи управління	ЦР	С	С	ПВ	С	С
03	Управління персоналом	Ц	С	С	С	С	РПВ
04	Управління соціальним розвитком	Ц	С	С	С	С	РПВ
05	Управління економічним розвитком	Ц	С	С	РПВ	С	С
06	Управління фінансами і бухгалтерським обліком	Ц	У	С	РПВ	У	У
07	Управління технічним розвитком	Ц	РПВ	У	С	С	У
08	Управління капітальним будівництвом і ремонтом	Ц	РПВ	С	С	С	У
09	Управління підготовкою виробництва	Ц	РПВ	С	С	С	У
10	Управління основним виробництвом	Ц	С	С	С	РПВ	С
11	Управління допоміжним виробництвом	Ц	РПВ	У	С	С	У
12	Управління якістю продукції	Ц	С	С	С	РПВ	У
13	Управління працею і заробітною платою	Ц	С	С	РПВ	С	С
14	Управління охороною праці і технічної безпеки	Ц	С	У	С	РПВ	С
15	Управління матеріально-технічним постачанням	Ц	С	РПВ	С	С	У
16	Управління маркетингом	Ц	У	РПВ	С	С	У
17	Управління механізацією виробництва	Ц	РПВ	У	У	С	У
18	Управління транспортом	Ц	С	РПВ	С	С	У
19	Управління обслуговуючим господарством	Ц	У	У	С	С	РПВ
20	Управління зовнішньоекономічною діяльністю	Ц	С	РПВ	С	С	У
21	Управління екологією	Ц	С	С	С	С	РПВ

Примітка:

- ГД – генеральний директор;
- ДТ – директор з технічного розвитку;
- ДМ – директор з маркетингу і комерції;
- ДЕ – директор з економіки і фінансів;
- ДП – директор з основного виробництва;
- ДК – директор з кадрів і соціального розвитку.

3. Формування малих груп (3 – 5 осіб) і обговорення результатів індивідуального заповнення функціональних матриць, на основі якого виробляється групове рішення щодо формування типової функціональної матриці.

4. Презентація представниками малих груп типових функціональних матриць.

5. Колективне обговорення і вироблення оптимального рішення щодо розподілу функцій у системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування).

### **Методичні рекомендації до виконання практичного завдання**

#### **Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance**

**Форма проведення:** ділова гра "Оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance".

**Мета:** вироблення та розвиток вмінь і навичок оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance.

**Час на проведення:** 2 години.

#### **Ігрова модель**

Об'єкт моделювання – це об'єкти оцінювання та вимірювання демократичності врядування, з одного боку, мають стати: система інституцій (органів) влади; адміністративний апарат (як допоміжна інституційна підсистема); інституції місцевого та регіонального самоврядування; громадянське суспільство і бізнес. З іншого боку, це мають бути задіяні в усіх цих підсистемах люди: політичні актори, державні службовці та громадські діячі з притаманною їм культурою і поведінкою.

Склад учасників гри – студенти магістратури публічного адміністрування.

Методи навчання, які використовуються в процесі ділової гри: індивідуальні завдання до засвоєння теоретичного матеріалу; обговорення в малих групах із прийняттям колективного рішення; презентація матеріалів колективного рішення.

#### **Завдання та інформація для учасників**

1. На основі наведених критеріїв та індикаторів, які характеризують демократичність врядування (табл. 7), та використовуючи інформацію офіційних сайтів органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, здійснити індивідуальне оцінювання учасниками гри управ-



ління територіями (областями) України. Кожен студент здійснює оцінювання однієї території. Кожен критерій оцінюється за 5-бальною шкалою. Результати оцінювання управління відповідною територією зводиться у таблицю, форма якої наведена у табл. 8.

Таблиця 7

**Загальні критерії та індикатори демократичного функціонування публічної адміністрації [16]**

№ п/п	Загальні критерії демократичності функціонування публічної адміністрації	Індикатори демократичності функціонування уряду та інших виконавчих структур в Україні
1	2	3
1	Народний суверенітет – залежність формування виконавчих органів влади від волевиявлення народу	Формування на основі волевиявлення народу – чесність і справедливість виборів та процедур формування коаліційного уряду
2	Конституційне врядування – повага до конституції та законів, а також до інших нормативних актів	Конституційне врядування і верховенство закону, дотримання принципу розподілу повноважень у відносинах із президентом, парламентом та судами
3	Демократичність взаємовідносин виконавчих і представницьких органів	Відповідність виконавчо-законодавчих взаємовідносини закріпленій у Конституції моделі змішаної форми державного правління
4	Демократичність процесу прийняття рішень	Колегіальність, відкритість, врахування громадської думки, залучення громадян
5	Інституційне забезпечення відповідального і чутливого врядування (через розподіл повноважень, залучення громадськості тощо)	Наявність механізмів і результатів відповідального і чутливого врядування; наявність та ефективність роботи громадських дорадчих органів
6	Селекція адміністративних еліт на основі чесних та відкритих процедур	Чи є випадки кумівства, різного роду "блату", політичної упередженості, матеріальної вигоди під час прийому на роботу або звільненні працівника, як часто вони трапляються та чи хтось несе за це покарання?
7	Політично нейтральне адміністрування	Наявність інституційного розмежування політичних і адміністративних функцій, практика взаємодії політиків та адміністраторів

1	2	3
8	Відповідальне і чутливе адміністрування (надання послуг сучасного типу)	Інституційне забезпечення відповідальності та чутливості адміністративного апарату (управлінських процедур) і відповідність поведінки держслужбовців
9	Двосторонній потік інформації про суспільні справи від урядових структур до громадян і в зворотному напрямі	Форма, частота і результативність політичної комунікації з громадянами (чи наявний двосторонній зв'язок і яка від нього користь)
10	Демократична культура і соціальний капітал	Демократичність політичної культури (поглядів і стандартів поведінки) членів уряду та виконавчих структур, дотримання ними норм етики державного службовця
11	Гендерна рівність	Наскільки кадровий склад виконавчих структур наближається – кількісно і якісно до забезпечення гендерного паритету
12	Рівність етнічних груп у доступі до врядування та адміністрування	Співвідношення етнічного складу виконавчих органів з етнічною структурою суспільства та/чи відповідних регіонів

Таблиця 8

### Результат оцінювання управління територією

(назва території (області)  
на основі критеріїв Good Governance

№ п/п	Загальні критерії демократичності функціонування публічної адміністрації	Відповідь: так – це є (оцінка за 5-бальною шкалою)

*Примітка:* максимальна кількість балів за всіма критеріями дорівнює 60, мінімальна – 0.

#### Додаткова інформація

Інтегральним показником, що підводить спільний знаменник під названі критерії та індикатори, є **чутливість**, або, як називають деякі автори цю рису, не перекладаючи термін з англійської, – **респонсивність** (від англ. *responsiveness* – сприйнятливість, реактивність, швидкість,

оператив-ність реагування). Йдеться про чутливість до громадських потреб, спроможність і готовність реагувати на вимоги, межі яких у різний час і у різних країнах неоднакові. Зміст терміну, як слушно зазначає М. Лахижа, відрізнятиметься залежно від суб'єкта, до якого його застосовують: "респонсивність суспільства, влади, інститутів соціальної політики, колективу, особи, політична респонсивність тощо" [18]. Відмінності в його змістовому наповненні визначаються також типом зразка (моделлю) демократії, на яку орієнтуються. Прихильники моделі елітарної демократії (у тому числі в її плюралістичному варіанті) надають респонсивності дещо звуженого змісту, вважаючи вибори достатнім інструментом, що забезпечує респонсивність обраних груп еліти та сформованих ними органів влади. Прихильники деліберативної та учасницької моделей вважають, що швидкість (вчасність) і якість (змістова адекватність реагування урядів і державних служб) залежить від залучення громадян у відповідних формах до вироблення порядку денного політики, підготовки та ухвалення рішень.

2. Презентація учасниками ділової гри результатів індивідуального оцінювання управління територією на основі критеріїв Good Governance.

3. Колективне обговорення результатів індивідуального оцінювання управління територією на основі критеріїв Good Governance та розробка загальної таблиці за формою, що надана далі (табл. 9).

Таблиця 9

**Порівняльна таблиця для виявлення рейтингу  
за результатами оцінювання управління територіями  
на основі критеріїв Good Governance**

№ п/п	Назва території (області)	Значення інтегрального показника	Рейтинг території

**Методичні рекомендації до виконання практичного завдання**

**Тема 13. Практичне застосування технологій Public Private Partnerships**

**Практичне заняття 1**

**Форма проведення:** круглий стіл на тему "Аналіз вітчизняних і світових моделей і досвіду застосування технологій Public Private Partnerships".

**Мета:** вироблення та розвиток вмінь і навичок проведення круглих столів та аналізу вітчизняних і світових моделей, досвіду застосування технологій Public Private Partnerships.

**Час на проведення:** 2 години.

Склад учасників гри – це студенти магістратури публічного адміністрування.

Методи навчання, які використовуються в процесі практичного заняття: індивідуальні завдання до засвоєння теоретичного матеріалу; підготовка та проведення "круглого стола".

### **Завдання та інформація для учасників**

На основі самостійного вивчення теоретичного матеріалу й використовуючи методичні матеріали для підготовки та проведення семінарських занять, студенти магістратури публічного адміністрування самостійно організовують і проводять заняття у формі "круглого столу".

**Питання, які рекомендується для включення у повістку дня круглого столу:**

1. Європейський досвід практичного застосування технологій Public Private Partnerships.
2. Світовий досвід практичного застосування технологій Public Private Partnerships.
3. Вітчизняний досвід практичного застосування технологій Public Private Partnerships.

### **Практичне заняття 2**

**Форма проведення:** ділова гра "Розробка моделі застосування технологій Public Private Partnerships у містах України".

**Мета:** вироблення та розвиток вмінь і навичок розробки моделі застосування технологій Public Private Partnerships у містах України.

**Час на проведення:** 2 години.

### **Ігрова модель**

Об'єкт моделювання – це системи Public Private Partnerships у містах України.

Склад учасників гри – це студенти-магістри публічного адміністрування.

Методи навчання, які використовуються в процесі ділової гри: індивідуальні завдання до засвоєння теоретичного матеріалу; обговорення в малих групах із прийняттям колективного рішення; презентація матеріалів колективного рішення.

## **Завдання та інформація для учасників**

1. На основі матеріалів, наведених на сайті Фонду Східної Європи (Мережі Фонду Євразія) <http://www.eef.org.ua/index.php?page=catalog&id=136&pid=1&print&lang=ua>, проаналізувати технології Public Private Partnerships в окремих містах України.

2. Підготувати концептуальну модель застосування технологій Public Private Partnerships для одного з міст України.

3. Презентація учасниками ділової гри результатів індивідуального завдання – проекту концептуальної моделі застосування технологій Public Private Partnerships для одного з міст України.

4. Колективне обговорення результатів індивідуальних концептуальних моделей та розробка типової моделі застосування технологій Public Private Partnerships для міст України.

## **2. Методики активізації процесу навчання**

У ході проведення семінарських та практичних завдань та під час викладання навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як: проблемні лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, розбір управлінських ситуацій, ділові та рольові ігри, науково-практичні конференції, тренінги тощо.

Розподіл форм і методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни наведено у табл. 10.

Таблиця 10

### **Розподіл форм і методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Управлінські традиції в Європі	Проблемна лекція з питання "Еволюція Європейської управлінської думки"
Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління	Міні-лекція "Порівняльні характеристики сучасних підходів до модернізації управління"

1	2
Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління	Семінар-дискусія "Світові моделі децентралізованого управління"
Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем	Міні-лекція "Порівняльна характеристика політико-адміністративних систем Європи"
Тема 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Семінар-дискусія з питання "Особливості моделей децентралізації в Італії, Франції, Великобританії"
Тема 6. Децентралізація у США, Канаді	Семінар-дискусія з питання "Особливості моделей децентралізації в США, Канаді"
Тема 7. Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн	Семінар-дискусія з питання "Особливості моделей і практичний досвід східноєвропейських країн"
Тема 8. Передумови та засади New Public Management	Міні-лекція "Методологічні основи науки "Публічний менеджмент", мозкова атака з питання "Співвідношення управління (адміністрування) та менеджменту, а також публічного управління (адміністрування) та публічного менеджменту"
Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості	Ділова гра "Розподіл функцій у системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)"
Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види	Міні-лекція "Сутність та особливості Public Governance", семінар-дискусія з питання "Сучасні концепції публічного управління"
Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв Good Governance	Кейс "Критерії Світового банку"
Тема 12. Regional Governance	Семінар-дискусія з питання "Моделі і практики Regional Governance"
Тема 13. Практичне застосування технологій Public Private Partnerships	Круглий стіл на тему: Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 р. № 2404-VI та практичне його застосування
Тема 14. Можливості застосування елементів концепції New Public Management and Public Governance в містах України	Науково-практична конференція на тему: "Актуальні проблеми теорії і практики публічного управління"

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення магістрів. Коло питань теми лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов у достатній мірі відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів із роздаванням студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків із питань, що розглядаються. Під час викладання лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. У ході лекції лектор ставить запитання, які спонукають студентів шукати розв'язання проблемної ситуації. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

На початку проведення проблемної лекції необхідно чітко сформулювати проблему, яку необхідно вирішити студентам. У ході викладання лекційного матеріалу слід уникати прямої відповіді на поставлені запитання, а висвітлювати лекційний матеріал таким чином, щоб отриману інформацію студент міг використовувати під час розв'язання проблеми.

**Міні-лекції** передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємкістю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

На початку проведення міні-лекції лектор акцентує увагу студентів на необхідності уявити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному вигляді. На розгляд виносяться питання, які зафіксовані у плані лекцій, але викладаються вони стисло. Лекційне заняття, проведене у такий спосіб, пробуджує у студента активність та увагу під час сприйняття матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу під час відтворення інформації, яку він одержав від викладача.

Проблемні лекції та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу, як робота в малих групах.

**Робота в малих групах** дає змогу структурувати лекційні або практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (у ході використання проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (у ході використання міні-лекції) студентам пропонується об'єднуватися у групи по 5 – 6 осіб та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

**Презентації** – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту виконання індивідуальних завдань, інструктажу, для демонстрації нових публічних послуг. Однією з позитивних рис презентації та її переваг під час використання у навчальному процесі є обмін досвідом, який здобули студенти під час роботи у певній малій групі.

**Семінари-дискусії** передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо даної теми. Вони розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

**Ділові та рольові ігри** – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безносередніх учасників подій.

**Кейс-метод** – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд адміністративних, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

**Мозкові атаки** – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якнайбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Рекомендований розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни є основним, але не вичерпним. Також можливо використовувати інші методи, при чому різні методи для проведення заняття за певною темою можуть комбінуватися.



### **3. Контроль оцінювання знань та вмінь студентів-магістрів під час семінарських (практичних) занять**

Система оцінювання результатів успішності засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів, що відповідає певному рівню Національної рамки кваліфікацій України з навчальної дисципліни включає поточний, модульний (відповідно до визначеного змістового модуля), та підсумковий контроль результатів навчання.

Поточний контроль здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, семінарських та практичних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів).

Основні форми поточного контролю:

*Усне опитування* – найбільш поширений метод контролю знань студентів. Під час усного контролю встановлюється безпосередній контакт між викладачем і студентом, у процесі якого викладач отримує широкі можливості для вивчення індивідуальних особливостей засвоєння студентами навчального матеріалу.

*Фронтальне опитування* проводиться у формі бесіди викладача з групою. За його допомогою викладач може перевірити виконання студентами домашнього завдання, з'ясувати готовність групи до вивчення нового матеріалу, визначити сформованість основних понять, засвоєння нового навчального матеріалу, який був тільки що розібраний на занятті.

*Індивідуальне опитування* передбачає ґрунтовні, розгорнуті відповіді студентів на питання, що відносяться до досліджуваного навчального матеріалу. Питання індивідуального опитування стимулюють студентів логічно мислити, порівнювати, аналізувати, доводити, підбирати переконливі приклади, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, робити обґрунтовані висновки.

*Письмові контрольні роботи* – ефективний метод перевірки й оцінки знань, вмінь і навичок студентів, а також їх творчих здібностей і дають можливість у найбільш короткий термін одночасно перевірити засвоєння навчального матеріалу всіма студентами групи та визначити напрями для індивідуальної роботи з кожним. Однорідність робіт, що виконуються студентами, дозволяє пред'являти до всіх однакові вимоги і об'єктивно оцінити результати навчання.

*Есе* – це твір-роздум невеликого обсягу з вільною композицією, що виражає індивідуальні враження, міркування з конкретного питання, проблеми. Есе припускає вираження автором своєї точки зору, особистої суб'єктивної оцінки предмета міркування, дає можливість нестандартного (творчого), оригінального освітлення матеріалу. На відміну від інших методів контролю і перевірки знань, метою есе є діагностика продуктивної, творчої складової пізнавальної діяльності студентів, яка передбачає аналіз інформації, його інтерпретацію, побудову міркувань, порівняння фактів, підходів і альтернатив, формулювання висновків, особисту оцінку автора і т. д.

Під час виставлення балів за поточний контроль, оцінці підлягають: рівень засвоєння теоретичних знань та практичних вмінь і навичок з тем, включених до змістових модулів; самостійне опрацювання тем; проведення розрахунків та контрольних робіт; написання есе.

Модульний контроль проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини навчальної дисципліни – змістового модуля. Модульний контроль із навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму за відповідним змістовим модулем.

*Колоквиум* – це форма перевірки і оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Становить проміжний міні-екзамен, що проводиться з ініціативи викладача. Має на меті зменшити список тем, що виносяться на основний іспит і оцінити поточний рівень знань студентів та вміння їх застосовувати у практичній діяльності.

Розподіл балів за формами та методами навчання з дисципліни надано у робочій програмі.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час іспиту та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Співвідношення між сумою балів, що студент отримав за всі види навчальної діяльності під час вивчення навчальної дисципліни за семестр, і оцінками за шкалами встановлюється згідно з критеріями оцінювання знань студентів за 100-бальною шкалою та відповідність до національної шкали наведено у табл. 11.

**Співставлення суми балів з оцінками за шкалами:  
національною та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності під час вивчення навчальної дисципліни за семестр	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		Для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	Для заліку
90 – 100	A	Відмінно	Зараховано
82 – 89	B	Добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	Задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	Незадовільно*	Не зараховано*
1 – 34	F	Незадовільно**	Не зараховано**

*Примітки:*

\* з можливістю повторного складання;

\*\* з обов'язковим повторним вивченням навчальної дисципліни.

## 4. Рекомендована література

### 4.1. Основна

1. Конкурентоспроможність територій : практич. посібн. / А. Ткачук, В. Толкованов, С. Маяковський та ін. – К. : Легальний статус, 2001. – 252 с.

2. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посібн. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

3. Чиркин В. Е. Публичное управление : учебник / В. Е. Чиркин. – М. : Юристь, 2004. – 475 с.

### 4.2. Додаткова

4. Василенко И. А. Государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учебн. пособ. / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.

5. Герберт А. Адміністративна поведінка. Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт, Г. Саймон ; пер. з англ. – вид. перероб. і доп. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.
6. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посібн. / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.
7. Державне управління : навч. посібн. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Расіна та ін. ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.
8. Державне управління і менеджмент : навч. посібн. у таблицях і схемах / Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одинцової. – Х. : ХарPI УАДУ, 2002. – 492 с.
9. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
10. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : Вид-во ХарPI УАДУ Магістр, 2003. – 236 с.
11. Институциональные проблемы эффективного государства / под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. – Донецк : ДонНТУ, 2011. – 292 с.
12. Інфраструктурне забезпечення конкурентної економіки регіонів (методологія і механізми) / П. Ю. Беленький, О. Л. Вальдрат, Н. І. Гомельська та ін. ; наук. ред. д. е. н., проф. П. Ю. Беленький. – Львів : НАН України. Центр регіональних досліджень, 2002. – 308 с.
13. Конкурентні переваги територій у боротьбі за інвестиції / М. Дацшин, Р. Дацків, О. Микита та ін. – К. : Недержавний аналітичний центр "Інститут реформ", 2004. – 44 с.
14. Конституція України. – К. : Преса України, 1996. – 80 с.
15. Конституція Автономної Республіки Крим // Голос України. – 1999. – 12 січня. – С. 6–11.
16. Колодій А. Ф. Визначення критеріїв та вимірювання демократичності врядування в Україні. / А. Ф. Колодій // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика : матер. наук.-практ. конф. за між нар. уч. (22 жовтня 2010 року): пленарне засідання. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – С. 29–55.
17. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / О. Б. Коротич. – Х. : Вид. ХарPI НАДУ "Магістр", 2006. – 220 с.

18. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
19. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
20. Мельников Р. М. Проблемы теории и практики государственного регулирования экономического развития регионов : монография / Р. М. Мельников. – М. : Изд. РАГС, 2006. – 347 с.
21. Модернізація України – наш стратегічний вибір : Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К., 2011. – 416 с.
22. Переход к демократии стран Центральной и Восточной Европы в сравнительной перспективе / под ред. А. Антошевского и Р. Хербута ; пер. с польского. – Донецк : Издательство "Донбасс", 2001. – 302 с.
23. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін. ; за заг. ред. Т. Мокренка. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.
24. 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.
25. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2006 р. "Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року" // Голос України. – 2006. – 6 січня. – № 2. – С. 8–27.
26. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 05.10.2000 р. № 2017-III // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С. 409.
27. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С. 170.
28. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV // Офіційний вісник України. – 1999. – № 18. – С. 190.
29. Пронкин С. В. Государственное управление зарубежных стран : учебн. пособ. / С. В. Пронин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 416 с.

30. Регіональна політика України: інституційно-правове забезпечення [Текст] : збірник офіційних документів / ред. З. С. Варналій. – К. : Нац. Інституту стратегічних досліджень, 2004. – 521 с.

31. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції" / авт. кол. : А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. – К. : ІОЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

32. 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 Н. Л. Гавкалової. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 312 с.

33. Шляхи впровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в українських містах / за заг. ред. О. І. Соскіна. – К. : Вид. "Інститут трансформації суспільства", 2008. – 64 с.

#### **4.3. Інформаційні ресурси**

34. Асамблея європейських регіонів / Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://www.aer.eu/en/home.html>.

35. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия [Электронный ресурс] / И. А. Василенко. – Режим доступа : [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Polit/Vasil/index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/Vasil/index.php).

36. Глосарій термінів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://europa.dovidka.com.ua/p.html#Enterprise\\_policy](http://europa.dovidka.com.ua/p.html#Enterprise_policy).

37. Децентралізація підвищить конкурентоспроможність регіонів / Офіційний веб-сайт Фонду ефективного управління. – Режим доступу : [http://ua.debaty.org/cms/decentralizatia\\_main](http://ua.debaty.org/cms/decentralizatia_main).

38. Інформаційні матеріали сайту представництва ООН в Україні. – Режим доступу : <http://www.un.kiev.ua/ua/undp/arias/project.php?id=31>.

39. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncpciya\\_reform\\_pabl\\_admin\\_2.doc](http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncpciya_reform_pabl_admin_2.doc).

40. Корнєєва Т. Відкритість української влади як системний функціональний феномен у сфері управління / Т. Корнєєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.isu.org.ua>.

41. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.liga.net](http://www.liga.net).

42. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).
43. Портал органа государственной власти. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/rus/government/portal>.
44. Право. Украина. – Режим доступа : [www.legal.cov.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html](http://www.legal.cov.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html).
45. Ресурсний центр розвитку громадських організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://issuu.com/gurtrc/docs>.
46. Сервер Верховной Рады Украины. – Режим доступа : [www.portal.Rada.gov.ua](http://www.portal.Rada.gov.ua).
47. Словник з регіональної політики. Офіційний сайт Інституту регіональних та євроінтеграційних досліджень "ЄвроРегіо Україна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eru.org.ua/sndex.php?page=883>.
48. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com](http://www.ukrpravo.com).

