

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"PUBLIC MANAGEMENT ТА ПРОЦЕСИ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЄС"  
для студентів спеціальності  
8.15010008 "Публічне адміністрування"  
всіх форм навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014**

Затверджено на засіданні кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 1 від 27.08.2013 р.

**Укладачі:** Гавкалова Н. Л.

Гордієнко Л. Ю.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" всіх форм навчання / укл. Н. Л. Гавкалова, Л. Ю. Гордієнко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 71 с. (Укр. мов.)

Наведено тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями і темами, плани лекцій і семінарських (практичних) занять, матеріал щодо закріплення знань (самостійну роботу, контрольні запитання), систему поточного і підсумкового контролю знань студентів, компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" всіх форм навчання.

## Вступ

В умовах демократизації сучасного світу традиційне державне управління в останнє десятиріччя зазнає низку змін, які пов'язані з формуванням нової парадигми, сутність якої полягає у переході від прямого адміністрування до публічного менеджменту. Трансформації, які відбуваються в публічному секторі, відбуваються як реакція на кілька взаємозалежних факторів, а саме: на деякі загальносвітові, глобальні зміни, що впливають на управлінські практики взагалі; критику публічного сектору; зміни в економічній теорії; вплив змін у приватному секторі, особливо тенденції до глобалізації; зміни в технологіях. Означені тенденції свідчать про необхідність формування нової генерації професіоналів у публічній сфері, в тому числі в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування, які спроможні готувати і приймати управлінські рішення на основі сучасних концепцій менеджменту, в тому числі з урахуванням сучасних підходів до модернізації управління.

Навчальна дисципліна "Public Management та процеси децентралізації ЄС" є нормативною навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування" для всіх форм навчання.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 1501 "Державне управління"	Нормативна	
Модулів – 2	Назва спеціальності 8.15010008 "Публічне адміністрування"	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		1м	2м
Загальна кількість годин – 108		Семестр	
	1м	2м	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3; самостійної роботи студента – 3	Освітньо-кваліфі- каційний рівень: магістр	Лекції	
		18 год	24 год
		Практичні, семінарські	
		34 год	20 год
		Самостійна робота	
		56 год	122 год
		Вид контролю	
екзамен			

*Примітка.* Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

- для денної форми навчання – 86 %;
- для заочної форми навчання – 36 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**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 уміння застосовувати сучасні управлінські технології та інструментарій у практиці публічного адміністрування, в тому числі при наданні публічних послуг.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання:**

засвоєння моделей децентралізованого управління на основі європейського і міжнародного досвіду;

оволодіння критеріями для порівняння політико-адміністративних систем;

опанування теоретичними засадами у сфері публічного менеджменту, розуміння основних тенденцій та напрямів його еволюції;

засвоєння засад new public management та форм сучасної адміністративної діяльності;

оволодіння понятійним апаратом Public Governance, його сутністю та видами;

оволодіння понятійним апаратом Regional governance.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є суспільна система та публічні процеси, що відбивають різні аспекти прийняття управлінських рішень.

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

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", "Політичні інститути і процеси", "Комунікації в публічному адмініструванні", "Історія європейської інтеграції: етапи, результати та досягнення. Політичні виклики європейської інтеграції", "Інституційні основи

ЄС", "Вступ до європейського права", "Електронне врядування", "Результативність і ефективність державного управління та місцевого самоврядування". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Державне регулювання економіки та економічна політика", "Технології публічного адміністрування", "Конституція та врядування", "Соціальний розвиток", "Територіальне управління в Україні в умовах реформ", "Планування розвитку територій", "Публічні фінанси", "Екологічний менеджмент", "Управління проектами", а також виконання тренінгів, курсових робіт, магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

**знати:**

понятійний та категорійний апарат публічного менеджменту щодо обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях суспільної системи;

управлінські традиції в Європі;

сучасні підходи до модернізації управління;

критерії для порівняння політико-адміністративних систем;

тенденції децентралізації в зарубіжних державах;

передумови та засади new public management;

форми сучасної адміністративної діяльності;

понятійний апарат, сутність та види Public Governance, Regijnal Governance;

можливості застосування елементів концепції new public management і Public Governance в містах України;

**вміти**

розрізняти моделі і практичний досвід східноєвропейських країн;

виявляти фактори, що ініціюють модернізацію системи управління;

розрізняти механізми і моделі модернізації державного управління;

аналізувати світові моделі децентралізованого управління;  
 застосовувати критерії для порівняння політико-адміністративних систем;

порівнювати моделі розвитку виборчого права та виборчого процесу;  
 виявляти тенденції децентралізації в обраних державах;  
 оцінювати управління територіями на основі критеріїв good governance;

класифікувати форми адміністративної діяльності;  
 застосовувати сучасні стандарти public governance;  
 порівнювати моделі і практики regional governance;  
 практичне застосувати технології public private partnerships;  
 самостійно виявляти можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
АФМДУ	Аналізувати та формувати моделі децентралізованого управління	Аналізувати управлінські традиції в Європі та сучасні підходи до модернізації управління
		обґрунтовувати та здійснювати вибір сучасного підходу до модернізації управління
		здійснювати аналіз світових моделей децентралізованого управління
		розробляти критерії для порівняння політико-адміністративних систем
		виявляти тенденції децентралізації в обраних державах
		аналізувати системи адміністративно-

		політичних зв'язків
--	--	---------------------

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
		виявляти тенденції децентралізації управління
		виявляти та аналізувати моделі децентралізації управління з урахуванням міжнародного досвіду
ЗТНPMiPG	Застосовувати технології new public management і public governance	виявляти передумови та засади new public management
		здійснювати аналіз форм сучасної адміністративної діяльності та виявляти фактори адміністративна діяльність конкурентної спрямованості
		використовувати понятійний апарат Public Governance
		аналізувати основні види публічного врядування
		оцінювати управління територіями на основі критеріїв good governance
		використовувати можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України
		аналізувати вітчизняні і світові моделі та досвід застосування технологій public private partnerships
		розробляти моделі застосування технологій public private partnerships в містах України
		використовувати можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено



в додатку А.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1.**

#### **Моделі децентралізованого управління: міжнародний досвід**

##### **Тема 1. Управлінські традиції в Європі**

###### *1.1. Етапи розвитку управлінської думки.*

Перший етап управлінського розвитку (релігійно-комерційний: 4 – 5 тис. років тому). Другий етап управлінського розвитку (пов'язаний з іменем вавилонського правителя Хаммурапі: 3 – 4 тис. років тому). Третій етап управлінського розвитку (відноситься до часів царювання Навуходоносора II: 2,5 тис. років тому). Четвертий (перед індустріальний) етап управлінського розвитку – XII – XVII ст. н. е. П'ятий (індустріальний) етап управлінського розвитку – XVII – XIX ст. н. е. Шостий (бюрократичний) етап управлінського розвитку – XIX – 70-ті роки XX ст. н. е. Сьомий (поіндустріальний) етап управлінського розвитку – з 80-х років XX ст. н. е.

###### *1.2. Управлінські ідеї стародавньої Греції і стародавнього Риму.*

Періодизація розвитку цивілізації стародавньої Греції (Гомерівський час: XI – IX ст. до н. е.; Архаїчний час: VII – VI ст. до н. е.; Класичний час: V – IV ст. до н. е.). Внесок цивілізації стародавньої Греції в розвиток науки управління. Управлінська думка стародавньої Греції. Етапи розвитку історії стародавнього Риму (царський: 754 – 510 рр. до н. е.; республіканський: 509 – 28 рр. н. е.; 27 р. до н. е. – 476 р. н. е.). Розвиток державного управління у стародавньому Римі. Управлінські думки стародавнього Риму.

###### *1.3. Західноєвропейський внесок у науку управління.*

Коротка історія і хронологія західноєвропейської цивілізації. Управлінські ідеї середньоріччя. Управлінські ідеї середньоріччя і нового часу.

###### *1.4. Сучасні концепції, підходи і школи менеджменту.*

Розвиток основних наукових шкіл менеджменту. Характеристика основних внесків наукових шкіл в теорію і практику менеджменту. Основні етапи розвитку управлінської парадигми XX століття в країнах з ринковою економікою. Порівняння старої й сучасної організації управління. Основні

системи уявлень про реалії менеджменту. Хронологія основних концепцій сучасного менеджменту.

### *1.5. Новітні концепції менеджменту.*

Зсув управлінської парадигми. Вихідні положення нової парадигми менеджменту за П. Друкером. Критерії сучасного управління. Типові характеристики європейської системи поглядів на менеджмент. Типові характеристики сучасної системи поглядів на менеджмент у світі. Хронологія основних концепцій сучасного менеджменту.

## **Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління**

### *2.1. Модернізаційна парадигма. Сутність модернізації.*

Формування модернізаційної парадигми. Сутність модернізації. Визначення модернізації. Трактуювання терміну "модерний" його співвідношення з терміном "сучасний".

*2.2. Етапи розвитку теорії модернізації. Основні концепції теорії модернізації.*

Етапи розвитку теорії модернізації. Перший етап розвитку теорії модернізації: 50-60-ті роки ХХ ст. Другий етап розвитку теорії модернізації: 70-80-ті роки ХХ ст. Третій етап розвитку теорії модернізації. Найважливіші загальні характеристики модернізації, її основні напрями в сучасному світі. Основні концепції теорії модернізації: "політичної модернізації", "соціальної модернізації", "економічної модернізації" тощо.

*2.3. Основні категорії теоретико-методологічної бази модернізації системи управління.*

Основні категорії теоретико-методологічної бази модернізації системи управління: об'єкти, предмет, суб'єкти, механізми, методи, моделі, технології її проведення. Особливості визначення основних категорій теоретико-методологічної бази модернізації системи управління Сучасне трактування терміну "держава". Визначення поняття "державне управління". Головні ознаки державного управління. Визначення категорії "державне управління". Мета існування державного управління в сучасних умовах.

*2.4. Теоретико-методологічні основи модернізації системи надання*

*управлінських публічних послуг.*

Поняття модернізації державного управління та державної служби. Сутність державно-управлінських послуг. Сутність адміністративної послуги. Сутність управлінської послуги. Сутність державної та управлінської послуги. Сутність та сфера публічних послуг. Визначення послуг Концепцією розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Загальна структура надання державної послуги відповідно до Методики підготовки інформації про державні послуги. Сутність терміну "цінність". Деякі настанови щодо визначення переліку послуг.

#### *2.5. Фактори, що ініціюють модернізацію системи управління.*

Визначення поняття "фактор". Сучасний погляд на організацію. Підходи до класифікації факторів зовнішнього середовища, що впливають на організацію. Підходи до класифікації факторів внутрішнього середовища організації. Приклади класифікації факторів внутрішнього середовища.

#### *2.6. Механізми і моделі модернізації державного управління.*

Модернізація України – наш стратегічний вибір. Модернізація системи державного управління. План модернізації державного управління України відповідно із принципами і практиками демократичного урядування. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України.

### **Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління**

#### *3.1. Концепції децентралізації.*

Визначення поняття "децентралізація". Антипод децентралізації – централізація. Два типи децентралізації. Децентралізація адміністративна (бюрократична). Децентралізація демократична. Форми децентралізації (деконцентрація, делегування повноважень, деволюція, делегування надання послуг). Види децентралізації (політична, адміністративна, фінансова). Фактори успіху децентралізації.

#### *3.2. Європейські моделі децентралізованого управління.*

Європейський адміністративний простір. Глобальний адміністративний простір. Рамкові документи щодо децентралізації управління в Європі. Відкритий метод координації як елемент "третього

шляху" європейського управління. Типи політичних мереж, якими охоплена децентралізація управління в Європі. Загальні підходи до процесу діалогу. Основні вигоди від консультацій для удосконалення якості політичних рішень та законів. Складові європейського простору. Фактори, що лежать в основі зближення європейських моделей децентралізованого управління. Місцеве самоврядування як децентралізована форма управління.

### *3.3. Вестмінстерська модель. Американська модель.*

Поняття Вестмінстерської моделі. Характерні риси Вестмінстерської моделі. Реформування Вестмінстерської моделі. "Менеджеріальна революція" у Великобританії. Адміністративна реформа у Великобританії: її етапи. Держави, яким притаманна Вестмінстерська модель. Американська модель реформування державного управління. Ключові принципи А. Гора, що покликані змінити систему державного управління у США. Відмінності моделі А. Гора від попередніх змін у державному управлінні США. особливості американських реформ державного управління.

### *3.4. Реформа публічного адміністрування в Європі.*

Причини реформування публічного адміністрування в Європі. Основні трактати та матеріали конференцій, які передували реформам публічного адміністрування в Європі. Основні етапи інституційної реформи ЄС. Лісабонський трактат. 10 переваг Лісабонського договору для громадян Євросоюзу. Інституційні зміни відповідно до Лісабонського договору. Перелік питань за Лісабонським договором, які голосуються кваліфікованою більшістю.

### *3.5. Модель нового публічного менеджменту. Моделі приймаючого участь менеджменту. Мережева модель.*

Моделі публічного менеджменту. Відмінність нової управлінської парадигми від старої. Варіанти нової моделі державного управління. Специфіка моделей публічного управління з ключових питань. Порівняння традиційної моделі бюрократії та моделі публічного управління. Еволюція публічного управління. Модель нового публічного менеджменту за К. Худом. Модель приймаючого участь (респонсивного) менеджменту, її переваги. Характеристика мереженої моделі.

## **Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем**

#### *4.1. Політико-адміністративна система: визначення та сутність.*

Визначення політико-адміністративної системи. Ознаки політико-адміністративної системи. Структура політико-адміністративної системи. Типологія політико-адміністративних систем. Основні компоненти політико-адміністративних систем.

#### *4.2. Співвідношення політичного і адміністративного (державного) управління.*

Визначення поняття "політика". Особливості політичного управління. Особливості державного управління. Державна політика як цілеспрямований фактор діяльності держави. Основні елементи державної політики. Основні напрями загальної державної політики.

#### *4.3. Еволюція підходів до вибору критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем.*

Умови подолання кризового стану політико-адміністративної системи. Політико-адміністративна система антрепренерського типу. Нові механізми взаємодії держави та громадянського суспільства.

#### *4.4. Основні критерії для порівняння моделей розвитку виборчого права та виборчого процесу.*

Визначення виборчої системи. Принципи функціонування виборчої системи. Типи виборчих систем та їх характеристика. Виборча система України.

#### *4.5. Копенгагенські критерії – критерії вступу країн до Євросоюзу.*

Критерії, яким мають відповідати країни-кандидати на вступ до ЄС (Копенгагенські критерії). Політичні критерії. Економічні критерії. Інші критерії. Європейський економічний і валютний союз. Виконання державами-кандидатами Копенгагенських критеріїв

### **Тема 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія**

#### *5.1. Італійська модель децентралізації державного управління і місцевого самоврядування.*

Адміністративно-територіальний устрій Італії. Італійська модель розбудови держави. Модель інституційної взаємодії в Італії. Модель участі громадян у процесах ухвалення рішень. Модель місцевого самоврядування в Італії.

#### *5.2. Особливості Французької моделі децентралізації.*

Адміністративно-територіальний устрій Франції. Система влади у Франції. Адміністративні реформи у Франції. Французька модель державного управління. Французька (континентальна) модель самоврядування.

#### *5.3. Тенденції децентралізації у Великобританії.*

Адміністративно-територіальний устрій Великобританії. Система влади у Великобританії. Фактори, що впливають на децентралізацію влади у Великобританії. Реформи місцевого самоврядування у Великобританії.

### **Тема 6. Децентралізація у США, Канаді**

#### *6.1. Особливості децентралізації у США.*

Адміністративно-територіальний устрій США. Державний устрій та система влади у США. Особливості правового статусу автономних адміністративних установ у США. Місцеве самоврядування у США.

#### *6.2. Децентралізація влади у Канаді.*

Адміністративно-територіальний устрій у Канаді. Державний устрій та система влади у Канаді. Місцеве самоврядування у Канаді. Моделі децентралізації влади у Канаді.

### **Тема 7. Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн**

#### *7.1. Моделі і практичний досвід децентралізації у Польщі.*

Адміністративно-територіальний устрій у Польщі. Державний устрій та система влади у Польщі. Польський досвід у сфері реформування держави і побудови розвинутого місцевого самоврядування. Адміністративна реформа в Польщі. Місцеве самоврядування у Польщі. Досвід Польщі у реформуванні громад базового рівня.

#### *7.2. Досвід децентралізації у Чехії, Словачії і Угорщині.*

Адміністративно-територіальний устрій Чехії. Державний устрій та система влади у Чехії. Концепція реформи публічного управління в ЧР. Особливості самоврядування у Чехії. Адміністративно-територіальний устрій Словачії. Державний устрій та система влади у Словачії. Місцеве самоврядування у Словачії. Адміністративно-територіальний устрій Угорщини. Державний устрій та система влади у Угорщині. Місцеве самоврядування у Угорщині.

*7.3. Інституційні рішення регіонального співробітництва східноєвропейських країн.*

Європейська правова база місцевого і регіонального розвитку. Декларація про рамкові критерії Ради Європи щодо регіональної демократії. Декларація про дії уряду щодо усунення перешкод на шляху розвитку транскордонного співробітництва, включаючи підписання протоколу №3 до Мадридської рамкової конвенції.

## **Змістовий модуль 2.**

### **New public management і public governance**

#### **Тема 8. Передумови та засади new public management**

*8.1. Основні підходи до розуміння публічного менеджменту та його еволюція.*

Визначення публічного менеджменту. Обґрунтування публічного менеджменту за Вудро Вільсоном. Політична та адміністративна функції уряду. Сутність публічного управління.

*8.2. Методологічна основа науки "Публічний менеджмент" та її предметна сфера.*

Предметна сфера публічного менеджменту. Методологічна основа науки "Публічний менеджмент".

*8.3. Співвідношення управління (адміністрування) та менеджменту, а також публічного управління (адміністрування) та публічного менеджменту.*

Визначення поняття "управління". Предмет вивчення науки

управління. Управління у соціальних системах. Визначення терміну "адміністрування" та "менеджмент" за Оксфордським словником. Ознаки, що відрізняють публічний менеджмент від публічного адміністрування.

*8.4. Публічний менеджмент як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна*

Публічний менеджмент як напрям наукових досліджень. Визначення поняття "методологія". Загальнонаукові методології сучасної теорії публічної політики та управління. Діяльнісний підхід. Системний підхід у теорії державного управління. Структурно-функціональний підхід. Ситуаційна концепція публічного управління. Конфліктологічний підхід. Специфічні методологічні підходи, що притаманні науці про публічний менеджмент (тоталітарний, демократичний, державно-релігійний). Визначення публічного менеджменту як науки. Публічний менеджмент як сфера діяльності. Публічний менеджмент як навчальна дисципліна.

*8.5. Передумови new public management та його засади.*

Передумови new public management. Особливості та засади new public management. Загальні принципи організації державного управління в рамках моделі new public management за Д. Осборном і Т. Геблером.

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

*9.1. Поняття, зміст та основні напрямки сучасної адміністративної діяльності.*

Визначення адміністративної діяльності. Поняття державної влади. Ознаки державної влади. Теорія поділу влади. Аспекти трактування державної адміністративної влади (юридичний, політологічний). Визначення поняття "адміністрація". Ознаки адміністративної влади.

*9.2. Поняття форми адміністративної діяльності та її співвідношення з функцією управління. Класифікація форм адміністративної діяльності.*

Поняття форми адміністративної діяльності. Зміст управлінської діяльності. Кореляція "функція управління" та "форма управління". Форми вираження змісту управлінської діяльності.



### *9.3. Правові та не правові форми державного управління.*

Реалізація державно-владних повноважень через форми державного управління. Правові прояви реалізації виконавчої влади.

### *9.4. Управління проектним циклом державних політик і програм як форма сучасної адміністративної діяльності.*

Управління проектами як форма сучасної адміністративної діяльності. Управління проектами як актуальна та прогресивна управлінська технологія. Державні політики і програми з точки зору проектного менеджменту. Значення терміна "проект". Новаторське тлумачення терміна "проект". Визначення терміну "проект" у контексті проектного менеджменту. Методологія проектного менеджменту. Головні елементи проекту. Фази проекту. Загальна технологія управління проектом. Застосування проектного підходу. Приклади використання проектного підходу. Портфельний підхід до управління проектами. Можливості та потенціал застосування технологій управління проектами в публічному управлінні. Сфери застосування технологій управління проектами в публічному управлінні. Головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері публічного управління.

### *9.5. Регулювання конкуренції як діяльність держави.*

Визначення поняття "конкуренція". Підтримка та захист конкуренції як двостороннє правове явище. Конституція України про підтримку та захист конкуренції. Конкурентне право як основа регулювання конкуренції. Сутність підтримки конкуренції як специфічної діяльності держави. Види відносин між суб'єктами господарювання та органами влади. Принципи, що покладені в основу законодавчих гарантій прав і свобод підприємців. Організаційні гарантії у сфері підтримки конкуренції. Антимонопольні органи держави.

### *9.6. Держава як інститут, що забезпечує захист та розвиток конкуренції. Органи, які забезпечують захист та розвиток конкуренції в Україні (завдання, компетенція, повноваження та організаційні засади діяльності)*

Органи, які забезпечують захист та розвиток конкуренції в Україні. Антимонопольний комітет України (завдання, компетенція, повноваження

та організаційні засади діяльності).

## **Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види**

*10.1. Основні підходи до розуміння публічного управління та його еволюція.*

Визначення публічного управління. Співвідношення публічного управління та публічного менеджменту. Сутність публічного управління. Еволюція публічного управління. Еволюція моделі управління у державному секторі. Причини появи нової форми управління у публічній сфері. Визначення терміна "публічне управління", яким послуговується Програма розвитку ООН. Сфокусованість публічного управління. Значення, за якими може вживатися термін "публічне управління".

*10.2. Предметна сфера публічного управління.*

Поняття, за якими окреслюється предметна сфера публічного управління. Предметна область теорії публічного управління. Зміст теорії публічного управління як наукової дисципліни.

*10.3. Методологічна основа науки "Публічне управління".*

Складові методологічної основи науки "Публічне управління".

*10.4. Понятійний апарат Public Governance (Публічного управління).*

Джерела, де найбільш повно наданий понятійний апарат публічного управління. Основні категорії Public Governance.

*10.5. Сутність публічного управління. Види публічного управління.*

Сутність публічного управління. Специфіка публічного управління. Види публічного управління.

*10.6. Сучасні концепції публічного управління. Сучасні стандарти Public Governance.*

Сучасні концепції публічного управління. Загальні принципи державного управління за концепцією "нового державного (публічного) менеджменту". Концепція "належного врядування". Теорія політичних (соціальних) мереж. Нова інституційна концепція. Концепція демократичного врядування. Концепція сталого розвитку. Сучасні стандарти Public Governance. Визначення поняття "стандарт". Сутність поняття "європейські принципи управління". Європейські стандарти

публічного управління. Приклади Європейських стандартів публічного управління. Європейські принципи управління щодо муніципального менеджменту.

## **Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance**

### *11.1. Поняття good governance.*

Причини появи концепції good governance. Трактуювання змісту поняття *governance*. Різниця між поняттями Government та Governance. Основні функції та сфери застосування концепції та Governance. Визначення поняття good governance. Мета "якісного управління".

### *11.2. Принципи good governance.*

Принципи концепції *good governance* щодо державного управління: 1. Фокусування на меті організації та наслідках діяльності органу влади та громадян і користувачів послуг; 2. Ефективне виконання ясно визначених функцій і ролей; 3. Стимулювання розвитку цінностей для органу влади та демонстрація цінностей Good Governance через поведінку працівників владних органів; 4. Прийняття поінформованих, прозорих рішень та управління ризиками; 5. Розвиток дієздатності та спроможності органу врядування для ефективної діяльності у вирішенні проблем, що виникають у суспільстві; 6. Широке залучення громадськості до процесу вироблення політики та вироблення реальної підзвітності.

### *11.3. Характеристики good governance.*

Складові Good Governance. Базові аспекти Good Governance (за Жак Бурго). Основні характерні риси "справедливого управління" good governance, які названі у Концептуальному документі "Програма розвитку ООН (UNDP, ПРООН)", прийнятому в січні 1997 р.

### *11.4. Види критеріїв good governance. Критерії Світового Банку.*

12 принципів (критеріїв) належного врядування Світового Банку: 1. Чесне проведення виборів, представництво та участь; 2. Чутливість; 3. Ефективність і результативність; 4. Відкритість і прозорість; 5. Верховенство права; 6. Етична поведінка; 7. Компетентність та спроможність; 8. Інновації та відкритість до змін; 9. Надійний фінансовий

менеджмент; 10. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати; 11. Права людини, культурна різноманітність та соціальне згуртування; 12. Підзвітність.

*11.5. Формування базису та оцінка конкурентоспроможності територій.*

Засади розроблення та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності території. Методологічний підхід до дослідження конкурентоспроможності територій. Аналіз конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку території. Визначення та відбір цілей і завдань підвищення конкурентоспроможності території.

*11.6. Оцінки посадових осіб місцевого самоврядування на основі критеріїв good governance.*

Поняття посадової особи місцевого самоврядування. Поняття служби в органах місцевого самоврядування. Основні види посад в органах місцевого самоврядування. Утрехтська Декларація про належне місцеве і регіональне управління. Критерії good governance щодо оцінки посадових осіб місцевого самоврядування.

## **Тема 12. Regional governance**

*12.1. Поняття Regional governance.*

Поняття "регіон". Концепція регіону. Тракткування регіону у контексті гармонізації українського законодавства із стандартами ЄС. Поняття Regional governance.

*12.2. Принципи Regional governance.*

Принципи, на яких доцільно будувати концепцію Good governance. Принципи, які мають бути положені в основу діяльності органів місцевого самоврядування, враховуючи концепцію Good governance.

*12.3. Сутність і завдання Regional governance. Характеристики Regional governance.*

Принципи, на підставі яких формують завдання Regional governance: прозорість, нетерпимість до корупції, залучення громадян, передбачуваність, фаховість, підзвітність. Характеристики Regional governance.

*12.4. Вітчизняні моделі і практики Regional governance.*

Інституційне забезпечення регіональної політики та практика взаємодії органів влади в Україні. Інноваційний підхід до формування природно зумовленої моделі демократичного врядування. Наукові засади формування моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з підприємницькими структурами.

*12.5. Світові моделі і досвід Regional governance. Європейський досвід Regional governance.*

Світові моделі і досвід Regional governance. Європейський досвід Regional governance. Досвід країн Вишеградської групи: політика ефективного регіонального розвитку. Нові інституційні механізми регіонального розвитку в Європі.

### **Тема 13. Практичне застосування технологій public private partnerships**

*13.1. Поняття public private partnerships.*

Підходи до визначення англomовного терміна Public-private partnership. Сутність поняття "державно-приватне партнерство" (ДПП).

*13.2. Закон України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010р. № 2404-VI.*

Визначення та ознаки державно-приватного партнерства. Правові засади державно-приватного партнерства. Основні принципи здійснення державно-приватного партнерства. Сфери застосування державно-приватного партнерства. Форми здійснення та об'єкти державно-приватного партнерства. Прийняття рішення про здійснення державно-приватного партнерства. Визначення приватного партнера для укладення договору (договорів) у рамках державно-приватного партнерства. Державна підтримка, державні гарантії та державний контроль щодо державно-приватного партнерства.

*13.3. Технології public private partnerships.*

Управлінські технології public private partnerships. Інноваційні технології public private partnerships. Специфіка проектів public private partnerships. Асоціація 5GPPP (5G Public-Private Partnership Association).

*13.4. Європейський досвід практичного застосування технологій public private partnerships.*

Досвід європейських країн щодо практичного застосування технологій public private partnerships.

*13.5. Світовий досвід практичного застосування технологій public private partnerships.*

Public Private Partnership Development Program – (P3DP). Найпоширеніши у світі сфери та об'єкти практичного застосування технологій public private partnerships.

*13.6. Вітчизняний досвід практичного застосування технологій public private partnerships.*

Специфіка вітчизняних проектів public private partnerships. Проблеми практичного застосування технологій public private partnerships в Україні та шляхи їх вирішення.

**Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України**

*14.1. Зміна менталітету муніципальних службовців.*

Особливості менталітету муніципальних службовців. Підвищення кваліфікації – запорука професійної компетентності муніципальних службовців. Роль і місце громадянського суспільства у протидії корупції та механізми співпраці з органами місцевого самоврядування.

*14.2. Застосування технологій: "організація конкурсів", "створення муніципальних підприємств (агенцій)", "управління контрактом", "система ваучерів" тощо.*

Застосування технологій: "організація конкурсів", "створення муніципальних підприємств (агенцій)", "управління контрактом", "система ваучерів" тощо. Положення про міський конкурс проектів, спрямованих на вирішення пріоритетних проблем територіальної громади. Муніципальна програма врядування та сталого розвитку: Проект, що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні.

## **4. Структура навчальної дисципліни**

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має

бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Структура залікового кредиту навчальної дисципліни**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							заочна форма						
	усього	у тому числі					у тому числі							
		лекційні	Практичні, семінари	лабораторні	проведення підсумкового контролю виконання	самостійна робота	усього	лекційні	Практичні, семінари	лабораторні	проведення підсумкового контролю виконання	самостійна робота		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Змістовий модуль 1.</b>														
<b>Моделі децентралізованого управління: міжнародний досвід</b>														
<i>Тема 1.</i> Управлінські традиції в Європі	9	2	4	-	-	-	3	11	1	1	-	-	-	9
<i>Тема 2.</i> Сучасні підходи до модернізації управління	7	2	2	-	-	-	3	11	1	1	-	-	-	9

<i>Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління</i>	7	1	3	-	-	-	3	13	2	2	-	-	-	9
<i>Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем</i>	6	1	2	-	-	-	3	12	2	1	-	-	-	9
<i>Тема 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія</i>	6	1	2	-	-	-	3	13	2	2	-	-	-	9

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Тема 6. Децентралізація у США, Канаді</i>	6	1	2	-	-	-	3	10	1	1	-	-	-	8
<i>Тема 7. Розробка моделей і практичний досвід східно-європейських країн</i>	7	1	2	-	-	-	4	12	2	1	-	-	-	9
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>48</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52</b>
<b>Змістовий модуль 2.</b>														
<b>New public management і public governance</b>														
<i>Тема 8. Передумови та засади new public management</i>	7	1	2	-	-	-	4	14	2	2	-	-	-	10
<i>Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративн</i>	9	2	4	-	-	-	3	14	2	2	-	-	-	10



а діяльність конкурентної спрямованості														
<i>Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види</i>	7	1	2	-	-	-	4	13	2	1	-	-	-	10
<i>Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance</i>	6	1	2	-	-	-	3	14	2	2	-	-	-	10
<i>Тема 12. Regional governance</i>	8	2	2	-	-	-	4	13	2	1	-	-	-	10

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Тема 13. Практичне застосування технологій public private partnerships</i>	7	1	3	-	-	-	3	12	1	1	-	-	-	10
<i>Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України</i>	11	1	2	-	-	-	3	14	2	2	-	-	-	10
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>94</b>	<b>13</b>	<b>1</b> <b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>70</b>
<i>Підготовка до екзамену</i>	<b>6</b>	-	-	-	-	-	6	<b>10</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Передекзаменаційні консультації</i>	<b>2</b>	-	-	-	-	-	2	<b>2</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Екзамен</i>	<b>2</b>	-	-	-	-	-	2	<b>2</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього годин за</b>	<b>108</b>	<b>18</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>180</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>122</b>	

модулями													
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 5. Теми та 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 студенти магістратури публічного адміністрування готують тези виступів, а також проблемні питання, відповідь на які має бути знайдена під час обговорення.

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

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

Семінарське заняття проводяться на основі плану, який надається студентам заздалегідь. Перелік тем та плани проведення семінарських занять наведені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

### Перелік тем семінарських занять

Тема	Програмні запитання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>Змістовий модуль 1. Моделі децентралізованого управління: міжнародний досвід</b>			
Тема 1. Управлінські традиції в Європі	1. Етапи розвитку управлінської думки. 2. Управлінські ідеї стародавньої Греції і стародавнього Риму. 3. Західноєвропейський внесок у науку управління. 4. Сучасні концепції, підходи і школи менеджменту. 5. Новітні концепції менеджменту	4	Основна: [2; 3]. Додаткова: [6; 8 – 10; 12; 28]. Інформаційні ресурси: [33 – 35]

<p>Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління</p>	<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>	2	<p>Основна: [2; 3]. Додаткова: [4; 5; 8; 15; 16; 21 – 23; 25; 28; 30; 31]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>
<p>Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління</p>	<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. Мережева модель</li> </ol>	3	<p>Основна: [1–3]. Додаткова: [6; 9 – 12; 14; 15; 20; 22; 24; 29]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4
<p>Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем</p>	<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>	2	<p>Основна: [1–3]. Додаткова: [9 – 11; 14 – 16; 18; 22]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>
<p>Теми 5, 6, 7. Тенденції децентралізації в зарубіжних країнах</p>	<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, Словачів і Венгрії.</li> <li>8. Інституційні рішення регіонального співробітництва східноєвропейських країн</li> </ol>	6	<p>Основна: [1–3]. Додаткова: [6; 10 – 12; 14; 18; 19; 22; 27; 28]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>

<b>Змістовий модуль 2. New public management і public governance</b>			
Тема 8. Передумови та засади new public management	<p>1. Основні підходи до розуміння публічного менеджменту та його еволюція.</p> <p>2. Предметна сфера публічного менеджменту. Методологічна основа науки "Публічний менеджмент".</p> <p>3. Співвідношення управління (адміністрування) та менеджменту, а також публічного управління (адміністрування) та публічного менеджменту.</p> <p>4. Публічний менеджмент як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.</p> <p>5. Передумови new public management та його засади</p>	2	<p>Основна: [1–3].</p> <p>Додаткова: [8 – 12; 16; 21; 22; 25].</p> <p>Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>
Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види	<p>1. Основні підходи до розуміння публічного управління та його еволюція.</p> <p>2. Предметна сфера публічного управління.</p> <p>3. Методологічна основа науки "Публічне управління".</p> <p>4. Понятійний апарат Public Governance (Публічного управління)</p>	2	<p>Основна: [2; 3].</p> <p>Додаткова: [8 – 13; 18; 19].</p> <p>Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>

Закінчення табл. 5.1

1	2	3	4
	<p>5. Сутність публічного управління. Види публічного управління.</p> <p>6. Сучасні концепції публічного управління. Сучасні стандарти Public Governance</p>		
Тема 12. Regional governance	<p>1. Поняття Regional governance.</p> <p>2. Принципи Regional governance.</p> <p>3. Сутність і завдання Regional governance. Характеристики Regional governance.</p> <p>4. Вітчизняні моделі і практики Regional governance.</p> <p>5. Світові моделі і досвід Regional governance. Європейський досвід Regional governance</p>	2	<p>Основна: [1–3].</p> <p>Додаткова: [5; 12 – 20; 26–31].</p> <p>Інформаційні ресурси: [33 – 47]</p>

## 6. Теми практичних занять

**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. В 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, умінь і навичок студентів магістратури, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю слухачів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Перелік тем практичних занять наведені у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Перелік тем практичних занять**

Тема	Тема практичного заняття	Кількість годин	Література
<b>Змістовий модуль 2. New public management і public governance</b>			
Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості	Ділова гра "Розподіл функцій в системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування"	4	Основна: [2; 3]. Додаткова: [9; 16 –20; 22; 23; 28; 29]. Інформаційні ресурси: [37; 38; 41; 44; 45]
Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Ділова гра "Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance"	2	Основна: [2; 3]. Додаткова: [9; 18 – 20; 22; 25; 26; 28; 29]. Інформаційні ресурси: [36; 37; 40; 41; 44; 45]

Тема 13. Практичне застосування технологій public private partnerships	Круглий стіл "Аналіз вітчизняних і світових моделей і досвіду застосування технологій public private partnerships"	3	Основна: [2; 3]. Додаткова: [9; 18 – 20; 22; 23; 25; 26; 28; 29]. Інформаційні ресурси: [36; 37; 40; 41; 44; 45]
Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і Public Governance в містах України	Ділова гра за темою: "Розробка моделі застосування технологій public private partnerships в містах України"	2	Основна: [2; 3]. Додаткова: [9; 18 – 23; 25; 26; 28; 29]. Інформаційні ресурси: [36; 37; 40; 41; 44; 45; 47]

## 6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

### Змістовий модуль 2.

#### New public management і public governance

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

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

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

**Час на проведення:** 2 години.

**Ігрова модель**

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

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 з прийняттям колективного рішення; презентація матеріалів колективного рішення

### **Завдання і інформація для учасників**

1. Індивідуальне заповнення учасниками ігри функціональної матриці (табл.), дані якої уявляють собою 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 підрозділи 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

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

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

Примітка:

1. 01, 02, 03, ..., N – шифр структурного підрозділу (ланки управління).
2. Під таблицею необхідно надати розшифровку ланок управління.
3. Кількість рядків таблиці дорівнює числу конкретних функцій в системі адміністративного менеджменту відповідного органу державної виконавчої влади

(місцевого самоврядування).

4. По кожній функції управління операції Ц, Р, П, В указуються тільки один раз, а С и У можуть указуватися в рядку декілька раз. В одній графі можна указувати не більш двох операцій.

## Приклад

### 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 технікої 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: Умовні позначення

ГД – генеральний директор;

ДТ – директор по технічному розвитку;

ДМ – директор по маркетингу и комерції;

ДЕ – директор по економіці і фінансам;

ДП – директор по основному виробництву;

ДК – директор по кадрам і соціальному розвитку.

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

Ц – постановка цілі, формування задачі;

Р – прийняття рішення, затвердження, координація;

П – підготовка рішення, складання, розрахунок;

С – узгодження, розгляд;

В – виконання, доведення, здійснення, контроль;

У – участь, інформування, збір даних;

" – " – неучасть в виконанні операції.

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

4. Презентація представниками малих груп типових функціональних матриць.

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

## 7. Самостійна робота

Для опанування матеріалу дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" крім лекційних, семінарських (практичних) занять,

тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі, яка є необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни за допомогою самостійної роботи студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною літературою з питань публічного управління, нормативними актами, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення основної і додаткової літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Робота з законодавчими, нормативними і інструктивними матеріалами, ресурсами Інтернет.
5. Підготовка до семінарських (практичних) занять, дискусій, круглих столів, ділових ігор тощо.
6. Контрольна перевірка особистих знань за запитаннями для самоконтролю.
4. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю знань.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1.</b>				
<b>Теоретичні та методологічні засади прийняття господарських рішень</b>				
<i>Тема 1.</i> Управлінські традиції в Європі	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до <i>семінарського заняття</i> , пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка презентації за темою: "Моделі	3	Презентація результатів	Основна: [2; 3]. Додаткова: [6; 8 – 10; 12; 28]. Інформаційні ресурси: [33 – 35]

	управління; світові, європейські і вітчизняні"			
--	--	--	--	--

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 2.</i> Сучасні підходи до модернізації управління	Вивчення лекційного матеріалу, пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання індивідуального завдання на обґрунтування та вибір сучасного підходу до модернізації управління	3	Захист індивідуального завдання	Основна: [2; 3]. Додаткова: [4; 5; 8; 15; 16; 18; 19; 21 – 23; 30; 31]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 3.</i> Аналіз світових моделей децентралізованого управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка есе за темою "Світові моделі децентралізованого управління". Підготовка до семінарського заняття з теми "Аналіз світових моделей децентралізованого управління"	3	Перевірка есе	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [6; 9 – 12; 15 – 20; 22; 24; 29]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 4.</i> Критерії для порівняння політико-адміністративних систем	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; виконання <i>індивідуального завдання</i> "Вибір критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем". Підготовка до семінарського заняття з теми "Критерії для порівняння політико-адміністративних систем"	3	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [9 – 11; 15; 16; 18; 22; 26; 27]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]

<i>Тема 5.</i> Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Вивчення лекційного матеріалу. Виконання <i>індивідуального завдання</i> "Тенденції децентралізації в обраних державах". Підготовка до контрольної роботи	3	Захист індивідуального завдання Перевірка контрольної роботи	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [6; 10–12; 14; 18; 19; 22; 27; 28] Інформаційні ресурси: [33 – 47].
---	---	---	---	--

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 6.</i> Децентралізація у США, Канаді	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; виконання <i>індивідуального завдання</i> "Аналіз системи адміністративно-політичних зв'язків в Україні"	3	Презентація результатів	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [6; 10 – 12; 18; 19; 28]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 7.</i> Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн	Вивчення лекційного матеріалу, пошук, підбір та огляд літературних джерел з обраної теми. Підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми "Тенденції децентралізації в зарубіжних країнах", підготовка до <i>колоквиуму</i>	4	Перевірка контрольної роботи	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5 – 7; 10; 15; 16; 17; 23; 25; 27]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<b>Усього за змістовим модулем 1</b>		<b>22</b>		
<b>Змістовий модуль 2.</b> <b>New public management і public governance</b>				
<i>Тема 8.</i> Передумови та засади new public management	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання <i>індивідуального завдання</i> "Аналіз передумов та засад new public management"	4	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [8 – 13; 18; 19; 22]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 9.</i> <b>Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність</b>	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття у формі ділової гри "Розподіл функцій в системі адміністратив-	3	Перевірка індивідуального завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4; 5; 8 – 20; 24; 29 – 31].

конкурентної спрямованості	ного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)			Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 10. Public Governance:</i> понятійний апарат, сутність та види	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми "Public Governance: понятійний апарат, сутність та види"	4	Презентація результатів	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [8–13; 18; 19]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]

Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 11.</i> Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання <i>індивідуального завдання</i> щодо оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	3	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 12; 13; 18 – 20; 26; 27; 29; 31]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 12.</i> Regional governance	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до <i>семінарського заняття</i> з теми "Regional governance". Підготовка до контрольної роботи	4	Захист індивідуального завдання	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 12; 20; 23; 24; 26; 27; 29 – 31]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<i>Тема 13.</i> Практичне застосування технологій public private partnerships	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття у формі круглого стола "Аналіз вітчизняних і світових моделей і досвіду застосування технологій public private partnerships"	3	Презентація результатів	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [12; 13 – 16; 18; 19; 21; 22; 25; 27; 28]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]

Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття з теми "Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України" підготовка до колоквиума	3	Перевірка контрольної роботи	Основна: [1 – 3]. Додаткова: [5; 7; 12 – 25; 27; 29 – 31]. Інформаційні ресурси: [33 – 47]
<b>Усього за змістовим модулем 2</b>		<b>24</b>		
Підготовка до екзамену		<b>6</b>		Основна: [1 – 3]. Додаткова: [4 – 32]
Екзамен		<b>4</b>		
<b>Усього за модулем</b>		<b>56</b>		

## 7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

### Тема 1. Управлінські традиції в Європі

1. Розкрийте сутність основних етапів розвитку управлінської думки.
2. Охарактеризуйте управлінські ідеї стародавньої Греції і стародавнього Риму.
3. Надайте характеристику західноєвропейському внеску у науку управління.
4. Назвіть сучасні концепції, підходи і школи менеджменту.
5. Охарактеризуйте новітні концепції менеджменту.

### Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління

1. Розкрийте сутність модернізаційної парадигми.
2. Визначте сутність модернізації.
3. Назвіть етапи розвитку теорії модернізації.
4. Охарактеризуйте основні концепції теорії модернізації.
5. Назвіть основні категорії теоретико-методологічної бази модернізації системи управління.
6. Розкрийте теоретико-методологічні основи модернізації системи надання управлінських публічних послуг.

7. Назвіть фактори, що ініціюють модернізацію системи управління.
8. Охарактеризуйте основні механізми і моделі модернізації державного управління.

### **Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління**

1. Назвіть концепції децентралізації.
2. Охарактеризуйте Європейські моделі децентралізованого управління.
3. Розкрийте сутність Вестмінстерської моделі.
4. Розкрийте сутність Американської моделі.
5. Надайте характеристику реформа публічного адміністрування в Європі.
6. Охарактеризуйте модель нового публічного менеджменту.
7. Розкрийте сутність моделі приймаючого участь менеджменту.
8. Вкажіть основні особливості мереженої моделі.

### **Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем**

1. Визначить сутність політико-адміністративної системи.
2. Охарактеризуйте співвідношення політичного і адміністративного (державного) управління.
3. Назвіть підходи до вибору критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем.
4. Визначте основні критерії для порівняння моделей розвитку виборчого права та виборчого процесу.
5. Розкрийте сутність Копенгагенських критеріїв – критеріїв вступу країн до Євросоюзу.

### **Тема 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія**

1. Охарактеризуйте Італійську модель децентралізації державного управління і місцевого самоврядування.
2. Назвіть особливості Французької моделі децентралізації.

3. Дайте характеристику тенденції децентралізації у Великобританії.

### **Тема 6. Децентралізація у США, Канаді**

1. Визначте особливості децентралізації у США.
2. Розкрийте сутність децентралізація влади у Канаді.

### **Тема 7. Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн**

1. Охарактеризуйте моделі і практичний досвід децентралізації у Польщі.
2. Охарактеризуйте Досвід децентралізації у Чехії, Словачів і Венгрії.
3. Розкрийте особливості інституційних рішень регіонального співробітництва східноєвропейських країн.

### **Тема 8. Передумови та засади new public management**

1. Охарактеризуйте основні підходи до розуміння публічного менеджменту.
2. Розкрийте сутність основних етапів еволюції публічного менеджменту.
3. Охарактеризуйте сферу публічного менеджменту.
4. Визначте сутність методологічної основи науки "Публічний менеджмент".
5. Дайте характеристику співвідношення управління (адміністрування) та менеджменту, а також публічного управління (адміністрування) та публічного менеджменту.
6. Визначте сутність публічного менеджменту як напряму наукових досліджень, сукупності знань, сфери діяльності та навчальної дисципліни.
7. Назвіть передумови new public management та його засади.

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



1. Визначте поняття, зміст та основні напрямки сучасної адміністративної діяльності.
2. Розкрийте сутність поняття форми адміністративної діяльності та її співвідношення з функцією управління.
3. Надайте класифікацію форм адміністративної діяльності.
4. Дайте характеристику правових та не правових форм державного управління.
5. Розкрийте сутність управління проектом циклом державних політик і програм як форми сучасної адміністративної діяльності.
6. Розкрийте сутність регулювання конкуренції як діяльність держави.
7. Охарактеризуйте державу як інститут, що забезпечує захист та розвиток конкуренції.
8. Назвіть та розкрийте сутність органів, які забезпечують захист та розвиток конкуренції в Україні (завдання, компетенція, повноваження та організаційні засади діяльності)

### **Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види**

1. Назвіть основні підходи до розуміння публічного управління та його еволюція.
2. Розкрийте сутність предметної сфери публічного управління.
3. Надайте характеристику методологічної основи науки "Публічне управління".
4. Охарактеризуйте понятійний апарат Public Governance (Публічного управління).
5. Розкрийте сутність публічного управління. Види публічного управління.
6. Назвіть і охарактеризуйте сучасні концепції публічного управління.
7. Охарактеризуйте сучасні стандарти Public Governance.

### **Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance**

1. Розкрийте сутність поняття good governance.
2. Назвіть принципи good governance.

3. Назвіть і розкрийте сутність характеристик good governance.
4. Визначте види критеріїв good governance.
5. Назвіть критерії Світового Банку.
6. Охарактеризуйте процес формування базису та оцінки конкурентоспроможності територій.
7. Назвіть та охарактеризуйте оцінки посадових осіб місцевого самоврядування на основі критеріїв good governance.

## **Тема 12. Regional governance**

1. Розкрийте сутність поняття Regional governance.
2. Назвіть принципи Regional governance.
3. Розкрийте сутність і завдання Regional governance.
4. Визначте характеристики Regional governance.
5. Охарактеризуйте вітчизняні моделі і практики Regional governance.
6. Надайте характеристику світових моделей Regional governance.
7. Охарактеризуйте світовий досвід Regional governance.
8. Охарактеризуйте Європейський досвід Regional governance.

## **Тема 13. Практичне застосування технологій public private partnerships**

1. Розкрийте сутність поняття public private partnerships.
2. Назвіть особливості Закону України "Про державно-приватне партнерство" від 01.07.2010 р. № 2404-VI.
3. Охарактеризуйте основні технології public private partnerships.
4. Розкрийте сутність Європейського досвіду практичного застосування технологій public private partnerships.
5. Охарактеризуйте світовий досвід практичного застосування технологій public private partnerships.
6. Розкрийте особливості вітчизняного досвіду практичного застосування технологій public private partnerships.

## **Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України**

1. Визначте особливості зміни менталітету муніципальних службовців.
2. Охарактеризуйте можливості застосування технології "організація конкурсів".
3. Охарактеризуйте можливості застосування технології "створення муніципальних підприємств (агенцій)".
4. Охарактеризуйте можливості застосування технології "управління контрактом".
5. Охарактеризуйте можливості застосування технології "система ваучерів".
6. Надайте приклади елементів концепції new public management і public governance в містах України.

## **8. Індивідуально-консультативна робота**

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, які винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

- 1) індивідуальних консультацій (запитання – відповідь стосовно проблемних питань теоретичного матеріалу дисципліни);
- 2) групових консультацій (розгляд типових прикладів, практики впровадження та використання нових методів та методик у виробничу практику).

Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

- 1) індивідуальних консультацій (розгляд практичних завдань, стосовно яких виникли запитання);
- 2) групових консультацій (розгляд практичних ситуацій, рольових ігор, які потребують колективного обговорення).

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

- 1) індивідуального захисту самостійних та індивідуальних завдань;
- 2) підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;
- 3) підготовки рефератів для виступу на науковій конференції.

## 9. Методи навчання

При викладанні дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" 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. 9.

Таблиця 9.1

### 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"
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	Семінар-дискусія з питання "Особливості моделей

практичний досвід східноєвропейських країн	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 в 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"

Закінчення табл. 9.1

1	2
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 і public governance в містах України	Науково-практична конференція на тему: актуальні проблеми теорії і практики публічного управління"

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набуття навичок вирішення конфліктів;

розвитку здатності до знаходження компромісів.

**Проблемні лекції** спрямовані на розвиток логічного мислення студентів магістратури. Коло питань теми лекції обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов в достатній мірі відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздаванням студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор задає питання, 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. При викладанні лекційного матеріалу слід уникати прямої відповіді на поставлені запитання, а висвітлювати лекційний матеріал таким чином, щоб отриману інформацію студент міг використовувати при розв'язанні 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 представити 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 при сприйнятті матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні 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 (при використанні проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (при використанні 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 при використанні у навчальному процесі є обмін досвідом, який здобули студенти при роботі 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 безпосередніх 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.

## 10. Методи контролю

Система оцінювання результатів успішності засвоєння знань, вмінь, комунікацій, автономності та відповідальності студентів, що відповідає певному рівню Національної рамки кваліфікацій України з навчальної дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" включає поточний, модульний (відповідно визначеному змістовому модулю), та підсумковий контроль результатів навчання.

**Поточний контроль** здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних та семінарських 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. При усному контролі встановлюється безпосередній контакт між викладачем і студентом, в 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 в найбільш короткий термін одночасно перевірити засвоєння навчального матеріалу всіма студентами групи та визначити напрямки для індивідуальної роботи з кожним. Однорідність робіт, що виконуються студентами, дозволяє пред'являти до всіх однакові вимоги і об'єктивно



оцінити результати навчання.

*Есе* є твором-роздумом невеликого обсягу з вільною композицією, що виражає індивідуальні враження, міркування по конкретному питанню, проблемі. 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. п.

При виставленні балів за поточний контроль, оцінці підлягають: рівень засвоєння теоретичних знань та практичних умінь 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 дисципліни – змістового модуля. Модульний контроль з навчальної дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" проводиться у формі колоквиуму за відповідний змістовий модуль.

*Колоквиум* – це форма перевірки і оцінювання знань студентів в системі освіти у вищих навчальних закладах. Є проміжним міні-екзаменом, 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.

**Підсумковий/семестровий контроль студентів магістратури публічного адміністрування** проводиться у формі семестрового екзамену у терміни, передбачені графіком навчального процесу. **Семестрові екзамени** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

**Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.** Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та вико-

нання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною системою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

#### **Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.**

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

**Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.** Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 5 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає два стереотипних, два діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, тобто не склав змістовий модуль, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету відповідно до встановленого терміну.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і про- ставляється у відповідній графі екзаменаційної *"Відомості обліку успішності"*.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – не зараховано"* та заноситься у залікову *"Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дис-

ципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

## **Зразок екзаменаційного завдання**

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Освітньо-кваліфікаційний рівень "магістр"  
Галузь знань: "Державне управління"  
Спеціальність 8.15010008: "Публічне адміністрування" Семестр: 1  
Навчальна дисципліна: "Public Management та процеси децентралізації ЄС"

### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1**

**Завдання 1.** Розкрийте сутність модернізаційної парадигми.

**Завдання 2.** Ви як публічний менеджер працюєте в одному з органів державної влади. В процесі виконання професійних обов'язків виникає наявна потреба в вирішенні проблем, пов'язаних з впровадженням технологій Public Management.

Вам необхідно дати обґрунтовану відповідь на наступне питання:

1. Передумови та засади new public management.

**Завдання 3.** В органі державної виконавчої влади, де Ви працюєте, виникла необхідність створення сучасної системи надання адміністративних послуг за технологією Public Management.

Охарактеризуйте предметну сфери публічного менеджменту.

**Завдання 4.** Вам, як претенденту на роботу в одному з підрозділів місцевої державної адміністрації доручено підготувати пропозиції щодо здійснення робочих контактів з відповідними підрозділами та експертами державних органів влади та органів місцевого самоврядування.

Охарактеризуйте технології public private partnerships.

**Завдання 5.** Перед закордонним відрядженням керівник доручив Вам підготувати матеріал щодо проведення аналізу закордонного досвіду впровадження regional governance.

Охарактеризуйте досвід країн – членів Європейського Союзу в наданні публічних послуг із застосуванням технологій regional governance.

Затверджено на засіданні

кафедри публічного адміністрування та регіональної економіки ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Протокол № від "\_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

публічного адміністрування та

регіональної економіки

д.е.н., проф.

Н. Л. Гавкалова

Екзаменатор

к.е.н., доц.

Л. Ю. Гордієнко

**Підсумкові бали за екзамен** складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються щодо складності, трудомісткості та значення для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

1. Оцінка за правильність виконання **завдань 1 і 2 дорівнює відповідно 6 балам** і включає:

- 2 бали за правильне обґрунтування визначень та категорій електронного врядування;
- 2 бали за докладність та охайність представлення результатів;
- 2 бали за наявність і ґрунтовність висновку.

2. Оцінка за правильність виконання **завдання 3 дорівнює 9 балам** і включає:

- 3 балів за наявність пояснень щодо алгоритму виробітки й прийняття управлінських рішень з використанням технологій електронного врядування;
- 3 балів за правильність алгоритму та охайність представлення результатів;
- 3 балів за логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність аналітичної записки.

3. Оцінка за правильність виконання **завдання 4 дорівнює 9 балам** і включає:

- 2 балів за наявність пояснень щодо алгоритму окремих процедур виробітки й прийняття управлінських рішень з використанням технологій електронного врядування;
- 2 балів за логічну правильність алгоритму окремих процедур виробітки й прийняття управлінських рішень з використанням технологій електронного врядування;
- 2 балів за наявність та правильність побудови блок-схем;
- 3 балів логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність висновку.

4. Оцінка за правильність виконання **завдання 5 дорівнює 10 балам** і включає:

- 3 балів за наявність оригінальної версії щодо вирішення завдання;
- 2 балів за наявність пояснень щодо процедури вирішення завдання;
- 2 балів за логічну правильність та охайність представлення результатів;
- 3 балів за логічну послідовність, аргументованість і ґрунтовність висновку.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни "Public Management та процеси децентралізації ЄС" 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 при вивченні дисципліни під час семестру, і оцінками за шкалами встановлюється згідно з критеріями оцінювання знань студентів за 100-бальною шкалою та відповідність до національної шкали наведено у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

**Співставлення суми балів з оцінками за шкалами:**

## національною та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності при вивченні дисципліни під час семестру	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 дисципліни

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

### Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання	Рівень сформованості компетентностей		
				Форми контролю	Макс. бал	
1	2	3	4	5	6	
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Моделі децентралізованого управління: міжнародний досвід					30	
аналізу та формуванні здатності аналізувати управлінські традиції в Європі та сучасні підходи до модернізації	1	Ауд.	2	Лекція ТЕМА 1. Управлінські традиції в Європі ТЕМА 2. Сучасні підходи до модернізації управління	Робота на лекції	0,5
			2	Практичне заняття Практичне заняття за темою: "Моделі управління; світові, європейські і вітчизняні"	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5



	Здатність обгрунтовувати та здійснювати вибір сучасного підходу до модернізації управління	2	СРС	2	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка презентації за темою: "Моделі управління; світові, європейські і вітчизняні"	Презентація за темою	1
			Ауд.	2	Семінарське заняття	Семінарське заняття за темою: "Сучасні підходи до модернізації управління"	Активна участь у семінарському занятті	0,5
	Здатність здійснювати аналіз світових моделей децентралізованого управління,	3	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління. ТЕМА 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем	Робота на лекції	0,5
				2	Семінарське заняття	Семінарське заняття за темою: "Аналіз світових моделей децентралізованого управління"	Активна участь у семінарському занятті	0,5
			СРС	2	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Вирішення практичних завдань щодо виявлення тенденцій децентралізації в обраних державах	Перевірка домашніх завдань та есе	3
	Здатність розробляти критерії для порівняння політико-адміністративних систем	4	Ауд.	2	Семінарське заняття	Семінарське заняття за темою "Критерії для порівняння політико-адміністративних систем"	Активна участь у семінарському занятті	0,5
			СРС	2	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо розробки критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем	Перевірка домашніх завдань	1
	Здатність виявляти тенденції децентралізації в обраних державах	5	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія. ТЕМА 6. Децентралізація у США, Канаді	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Практичне заняття за темою "Тенденції децентралізації в зарубіжних країнах"	Активна участь у виконанні практичних завдань. Експрес-контрольна робота	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо виявлення тенденцій децентралізації в зарубіжних країнах	Перевірка домашніх завдань та контрольної роботи	3

Продовження табл. 11.1

1	2	3		4		5	6
Здатність аналізувати системи адміністративно-політичних зв'язків	6	Ауд.	2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо аналізу системи адміністративно-політичних зв'язків в Україні	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
		СРС	2	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо аналізу системи адміністративно-політичних зв'язків в Україні	Презентація за темою, перевірка домашніх завдань	2
Здатність виявляти тенденції децентралізації управління	7	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА7. Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн.	Робота на лекції	0,5
			2	Семінарське заняття	Семінарське заняття на тему : "Тенденції децентралізації в східноєвропейських країнах"	Активна участь у семінарському занятті	0,5
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо виявлення тенденцій децентралізації управління	Перевірка домашніх завдань	1

	Здатність виявляти та аналізувати моделі децентралізації управління з урахуванням міжнародного досвіду	8	Ауд.	2	Практичне заняття	КОЛОКВІУМ за ЗМІСТОВИМ МОДУЛЕМ	Активна участь у колоквіумі. Підсумкова контрольна робота	11,5	
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка до колоквіуму	Перевірка домашніх завдань	1	
<b>Знання, вміння та навички щодо new public management і public governance</b>	<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. NEW PUBLIC MANAGEMENT I PUBLIC GOVERNANCE</b>								<b>30</b>
	Здатність виявляти передумови та засади new public management	9	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 8. Передумови та засади new public management ТЕМА 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості	Робота на лекції	0,5	
				2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо аналізу передумов та засад new public management	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5	
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо аналізу передумов та засад new public management	Перевірка домашніх завдань	1	
	Здатність здійснювати аналіз форм сучасної адміністративної діяльності та виявляти фактори адміністративної діяльності конкурентної спрямованості	10	Ауд.	2	Практичне заняття	Ділова гра "Розподіл функцій в системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)"	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5	
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо розподілу функцій в системі адміністративного менеджменту в органах державної виконавчої влади (місцевого самоврядування)"	Перевірка домашніх завдань	1	
	Здатність використовувати понятійний апарат Public Governance	11	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види	Робота на лекції	0,5	
				2	Семинарське заняття	Семинарське заняття на тему: "Public Governance: понятійний апарат, сутність та види"	Активна участь у семінарському занятті	0,5	
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо виявлення сутності та видів Public Governance	Перевірка домашніх завдань	1	

Продовження табл. 11.1

	1	2	3	4	5	6		
оцінювати управління територіями на основі критеріїв good	Здатність аналізувати основні види публічного врядування	12	Ауд.	2	Практичне заняття	Вирішення кейсу "Аналіз основних видів публічного врядування"	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо аналізу основних видів публічного врядування	Перевірка домашніх завдань	1
	13	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good ТЕМА 12. Regional governance	Робота на лекції	0,5	

Здатність використовувати можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	14	СРС	2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5	
			3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Перевірка домашніх завдань	1	
	14	СРС	2	Семінарське заняття	Семінарське заняття на тему: "Regional governance"	Експрес-контрольна робота	2	
			4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо використання елементів концепції new public management і public governance в містах України	Перевірка домашніх завдань	1	
	Здатність аналізувати вітчизняні і світові моделі та досвід застосування технологій public private partnerships	15	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 13. Практичне застосування технологій public private partnerships	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо аналізу вітчизняних і світових моделей і досвіду застосування технологій public private partnerships	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання практичних завдань щодо аналізу вітчизняних і світових моделей і досвіду застосування технологій public private partnerships	Перевірка домашніх завдань	1
	Здатність розробляти моделі застосування технологій public private partnerships в містах України	16	СРС	2	Практичне заняття	Ділова гра за темою: "Розробка моделі застосування технологій public private partnerships в містах України"	Активна участь у семінарському занятті	0,5
				3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання есе за темою "Вітчизняні і світові моделі та досвід застосування технологій public private partnerships"	Перевірка есе та домашніх завдань	3
	Здатність використовувати можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	17	Ауд.	2	Лекція	ТЕМА 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	КОЛОКВІУМ за ЗМІСТОВИМ МОДУЛЕМ 2	Підсумкова контрольна робота	11

Закінчення табл. 11.1

1	2	3	4	5	6		
	СЕСІЯ	Ауд.	2	Передекзам. консультац.	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
			2	ІСПИТ	Виконання завдань екзаменаційного білету		
		СРС	9	Підготовка до іспиту	Повторення матеріалів змістовних модулів		
<b>ВСЬОГО годин</b>			<b>108</b>	<b>Загальна максимальна кількість балів по дисципліні</b>		<b>100</b>	
з них							
поточний контроль:							<b>60,00</b>
підсумковий контроль:							<b>40,00</b>

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2.

Таблиця 11.2

### Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота														Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	40	100
2,75	1,75	3,75	1,75	2,25	4,25	3,5	1,75	1,75	2,5	1,75	3,75	2,5	4,0		
Колоквіум							Колоквіум								
11							11								

*Примітка.* T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

### Розподіл балів за тижнями

#### Максимальний бал на тиждень

Теми змістовного модуля	лекції	практичні	ДЗ	есе	доповідь	презентація	поточні КР	КОЛОКВІУМ	М
-------------------------	--------	-----------	----	-----	----------	-------------	------------	-----------	---

ЗМ 1	Тема 1, 2	1 тиждень	0,5	0,5			1			2	
	Тема 2	2 тиждень		0,5	1					1,5	
	Тема 3, 4	3 тиждень	0,5	0,5	1	2				4	
	Тема 4	4 тиждень		0,5	1					1,5	
	Тема 5, 6	5 тиждень	0,5	0,5	1			2		4	
	Тема 6	6 тиждень		0,5	1		1			2,5	
	Тема 7	7 тиждень	0,5	0,5	1					2	
ЗМ 2		8 тиждень		0,5	1				11	12,5	
	Тема 8, 9	9 тиждень	0,5	0,5	1					2	
	Тема 9	10 тиждень		0,5	1					1,5	
	Тема 10	11 тиждень	0,5	0,5	1					2	
	Тема 10	12 тиждень		0,5	1					1,5	
	Тема 11, 12	13 тиждень	0,5	0,5	1						2
		14 тиждень		0,5	1			2			3,5
	Тема 12	15 тиждень	0,5	0,5	1					2	
	Тема 13	16 тиждень		0,5	1	2				3,5	
	Тема 14	17 тиждень	0,5	0,5						11	12
<b>Σ</b>			<b>4,5</b>	<b>8,5</b>	<b>15</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>60</b>

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

Таблиця 11.4

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	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

## 12. Рекомендована література

### 12.1. 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. : Юристъ, 2004. – 475 с.

### 12.2. Додаткова

4. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону. Монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.
5. Беленький П. Ю. 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.
6. 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.
7. Герберт А. Административна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт, Г. Саймон. – вид. переробл. і доп. ; пер. з англ.. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

8. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / Л. Ю. Гордієнко, Л. Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 212 с.
9. 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.
10. 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. : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492.
11. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт; відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
12. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія. – Х. : Вид-во ХарПІ УАДУ Магістр, 2003. – 236 с.
13. Институциональные проблемы эффективного государства / под ред. В. В. Дементьева, Р. М. Нуреева. – Донецк : ДонНТУ, 2011. – 292 с.
14. Конкурентні переваги територій у боротьбі за інвестиції / М. Дацишин, Р. Дацків, О. Микита та ін. – К. : Недержавний аналітичний центр "Інститут реформ". – 2004. – 44 с.
15. Конституція України. – К. : Преса України, 1996. – 80 с.
16. Конституція Автономної Республіки Крим // Голос України. – 1999. – 12 січня. – С. 6–11.
17. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія / О. Б. Коротич. – Х. : Вид-во ХарПІ 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. – Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. – К., 2005. – 254 с.
20. Мельников Р. М. Проблемы теории и практики государственного регулирования экономического развития регионов : монография / Р. М. Мельников. – М. : Изд-во 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, 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. 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.

25. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії. : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С. 409.

26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – С. 170.

27. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-ХІУ // Офіц. вісник України. – 1999. – № 18. – С. 190.

28. Пронкин С. В. Государственное управление зарубежных стран : учебное пособие / С. В. Пронин, О. Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 416 с.

29. Регіональна політика України: інституційно-правове забезпечення : збірник офіційних документів / ред. З. С. Варналій. – К. : Нац. Ін.-т стратегічних досліджень, 2004. – 521 с.

30. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки) "Шляхом європейської інтеграції" / авт. кол. : А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Нац. ін.-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : ІОЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

31. 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.

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

### **12.3. Інформаційні ресурси**

33. Асамблея європейських регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.aer.eu/en/home.html>.

34. 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).

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

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

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

38. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncrpciya\\_reform\\_pabl\\_admin\\_2.doc](http://www.pravo.org.ua/files/administr/Koncrpciya_reform_pabl_admin_2.doc).

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

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

41. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим

доступа : [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

42. Портал органа государственной власти [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/rus/government/portal>.

43. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.legal.gov.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html](http://www.legal.gov.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html).

44. Ресурсний центр розвитку громадських організацій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://issuu.com/gurtrc/docs>.

45. Сервер Верховной Рады Украины [[Электронный ресурс]. – Режим доступа : [portal.Rada.gov.ua](http://portal.Rada.gov.ua).

46. Словник з регіональної політики / Офіційний сайт Інституту регіональних та євро інтеграційних досліджень "ЄвроРегіо Україна" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eri.org.ua/sndex.php?page=883>.

47. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ukrpravo.com](http://www.ukrpravo.com).

# Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

## Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Public management та процеси децентралізації ЄС" за Національною рамкою кваліфікацій України

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Управлінські традиції в Європі</b>					
Аналізувати управлінські традиції в Європі	Характеристика основних управлінських концепцій, підходів та шкіл	Знання про управлінські традиції та наукові школи управління в Європі,	Уміння порівнювати, концепції, підходи та школи управління	Здатність презентувати результати аналізу основних концепцій, підходів та шкіл управління	Здатність самостійно приймати управлінські рішення та відповідати за надійність результатів
<b>Тема 2. Сучасні підходи до модернізації управління</b>					
Аналізувати сучасні підходи до модернізації управління	Сутність поняття про модернізацію управління. Управлінські традиції в Європі та сучасні підходи до модернізації управління	Знання про сучасні підходи до модернізації управління	Уміння порівнювати підходи щодо модернізації управління	Здатність володіти культурою мислення, риторикою, прийомами і методами публічного виступу	Здатність брати на себе відповідальність, ініціативу при прийнятті рішень щодо вироблення результатів аналізу управлінських традицій в Європі та сучасних підходів до модернізації управління

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Аналіз світових моделей децентралізованого управління</b>					
Здійснювати обґрунтований вибір моделі децентралізованого управління	Характеристика основних моделей децентралізованого управління	Знання методичних основ аналізу світових моделей децентралізованого управління	Здійснювати вибір методичного інструментарію для аналізу світових моделей децентралізованого управління	Презентувати результати аналізу світових моделей децентралізованого управління	Самостійно приймати ефективні управлінські рішення щодо вибору пріоритетної моделі децентралізованого управління
<b>Тема 4. Критерії для порівняння політико-адміністративних систем</b>					
Підбирати критерії для порівняння політико-адміністративних систем	Сутність критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем	Знання критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем	Здійснювати обґрунтування управлінських рішень з використанням критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем	Ефективно формувати систему критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем	Приймати ефективні управлінські рішення на основі системи критеріїв для порівняння політико-адміністративних систем
<b>Тема 5. Тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія</b>					
Виявляти тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Визначення поняття "тенденція децентралізації" та його змісту щодо обраних держав	Знання основних етапів децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Аналізувати тенденції децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Презентувати результати аналізу тенденцій децентралізації в обраних державах: Італія, Франція, Великобританія	Самостійно застосовувати наукові методи аналізу тенденцій децентралізації в обраних державах. Відповідати за коректність та адекватність результатів аналізу

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Децентралізація у США, Канаді</b>					
Проводити аналіз процесів децентралізації у США, Канаді	Поняття процесів децентралізації та їх особливостей у США, Канаді	Знання процесів децентралізації та їх особливостей у США, Канаді	Аналізувати процеси децентралізації та виявляти їх особливості у США, Канаді	Презентувати результати аналізу процесів децентралізації у США, Канаді	Самостійно застосовувати наукові методи аналізу процесів децентралізації у США, Канаді
<b>Тема 7. Розробка моделей і практичний досвід східноєвропейських країн</b>					
Визначити оптимальні моделі децентралізації на основі аналізу практичного досвіду східноєвропейських країн	Сутність моделей децентралізації	Знання методичних основ розробки моделей децентралізації східноєвропейських країн	Аналізувати практичний досвід східноєвропейських країн та їх моделей децентралізації	Презентувати результати аналізу досвіду східноєвропейських країн та їх моделей децентралізації	Самостійно застосовувати наукові методи аналізу досвіду східноєвропейських країн та їх моделей децентралізації
<b>Тема 8. Передумови та заходи new public management</b>					
Визначити передумови та задачі new public management	Визначення поняття "new public management" та його задач	Знання основних властивостей, термінів та задач "new public management"	Визначити передумови та задачі new public management у системі публічних органів	Формувати комунікаційну систему публічної установи з урахуванням інструментів new public management	Приймати управлінські рішення з використанням інструментів new public management

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 9. Форми сучасної адміністративної діяльності. Адміністративна діяльність конкурентної спрямованості</b>					
Формувати адміністративну діяльність конкурентної спрямованості	Поняття "адміністративної діяльності" та "адміністративної діяльності конкурентної спрямованості"	Знання основних форм сучасної адміністративної діяльності	Будувати систему адміністративної діяльності конкурентної спрямованості	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо розробки та реалізації адміністративної діяльності конкурентної спрямованості	Відповідальність за точність і коректність прийнятого рішення
<b>Тема 10. Public Governance: понятійний апарат, сутність та види</b>					
Визначати передумови та задачі new public Governance	Понятійний апарат, сутність та види public Governance	Знання понятійного апарату, сутності та видів public Governance	Використовувати елементи public Governance при прийнятті управлінських рішень	Ефективно формувати комунікаційну стратегію щодо розробки та реалізації управлінських рішень з урахуванням інструментів public Governance	Приймати управлінські рішення з використанням інструментів public Governance
<b>Тема 11. Оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance</b>					
Здійснювати оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Поняття оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Знання методів оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Використовувати критерії good governance щодо оцінювання управління територіями	Презентувати результати оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance	Приймати ефективні управлінські рішення на основі результатів оцінювання управління територіями на основі критеріїв good governance
<b>Тема 12. Regional governance</b>					

Визначати передумови та задачі Regional governance	Поняття Regional governance	Знання методів та технологій Regional governance	Застосовувати методи та технології Regional governance	Формувати комунікаційну систему публічної установи з урахуванням інструментів Regional governance	Приймати ефективні управлінські рішення на основі використання методів та технологій Regional governance
--	-----------------------------	--	--	---	--

Закінчення додатка А

Закінчення табл. А.1

71

<b>Тема 13. Практичне застосування технологій public private partnerships</b>					
Застосовувати технології public private partnerships	Сутність технологій public private partnerships	Розуміння особливостей практичного застосування технологій public private partnerships	Розробляти заходи щодо практичного застосування технологій public private partnerships	Презентувати результати пропозицій щодо практичного застосування технологій public private partnerships	Відповідальність за точність і коректність результатів
<b>Тема 14. Можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України</b>					
Готувати пропозиції щодо застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	Сутність концепції new public management і public governance в містах України	Знання елементів концепції new public management і public governance в містах України	Визначати можливості застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	Презентувати результати щодо застосування елементів концепції new public management і public governance в містах України	Відповідальність за точність і коректність результатів

## Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни .....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни .....	5
3. Програма навчальної дисципліни .....	9
4. Структура навчальної дисципліни.....	22
5. Теми та плани семінарських занять.....	25
6. Теми практичних занять .....	28
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами .....	29
7. Самостійна робота.....	32
7.1. Контрольні запитання для самодіагностики.....	37
8. Індивідуально-консультативна робота .....	42
9. Методи навчання .....	42
10. Методи контролю .....	46
11. Розподіл балів, які отримують студенти .....	54
13. Рекомендована література.....	60
12.1. Основна .....	60
12.2. Додаткова .....	60
12.3. Інформаційні ресурси.....	63
Додатки.....	65



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма  
навчальної дисципліни  
"PUBLIC MANAGEMENT TA ПРОЦЕСИ  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЄС"  
для студентів спеціальності  
8.15010008 "Публічне адміністрування"  
всіх форм навчання**

Укладачі: **Гавкалова** Наталія Леонідівна  
**Гордієнко** Лариса Юріївна

Відповідальний за випуск **Гавкалова Н. Л.**

Редактор **Бутенко В. О.**

Коректор **Бутенко В. О.**

План 2014 р. Поз. № 196 ЕВ. Обсяг 71 стор.

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

