



**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

---

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Рішення методичної ради  
університету  
*«29» серпня 2024 року*  
*протокол № 1.*

Перша проректорка, голова  
методичної ради університету,  
кандидатка наук з державного  
управління, доцентка

\_\_\_\_\_Ірина КОВТУН  
*«29» серпня 2024 року*  
М.П.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
з навчальної дисципліни  
**«МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**  
для підготовки на першому (освітньому) рівні  
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування  
галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування  
за заочною формою навчання

**РОЗРОБНИКИ:**

Професорка кафедри публічного управління та адміністрування, докторка наук з державного управління, доцентка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Інна ШЕВЧУК

Доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, кандидатка економічних наук, доцентка  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

Асистентка кафедри публічного управління та адміністрування  
«26» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Надія ЛАЛУЄВА

**СХВАЛЕНО:**

Рішення кафедри публічного управління та адміністрування  
«27» серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор  
«27» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Деканеса факультету публічного управління кандидатка наук з державного управління, доцентка  
«27» серпня 2024 року

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІДЛІСНА

**ЗМІСТ**

			Стор.
1.	Структура вивчення навчальної дисципліни		– 4
	1.1.	Тематичний план навчальної дисципліни	– 4
	1.2.	Лекції	5
	1.3.	Семінарські (практичні) заняття	– 7
	1.4.	Самостійна робота студентів	– 14
	1.5.	Індивідуальні завдання	– 17
	1.6.	Підсумковий контроль	– 19
2.	Схема нарахування балів		– 21
3.	Рекомендовані джерела		– 23
4.	Інформаційні ресурси в Інтернеті		– 26

## 1. Структура вивчення навчальної дисципліни

### 1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин											
	усього	Денна форма					усього	Заочна форма				
		у тому числі						у тому числі				
		л	с	лаб	інд	с.р.		л	с	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	11	2	2	-	-	7	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 2. Планування як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	9	2	2	-	-	5	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 3. Організація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	9	2	2	-	-	5	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 4. Мотивація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	13	4	4	-	-	5	11	0,5	0,5	-	-	10
Тема 5. Регулювання як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	9	2	2	-	-	5	8,5	-	0,5			8
Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	9	2	2	-	-	5	11	0,5	0,5			10
Тема 7. Функціональний аналіз і контроль діяльності органів публічного управління	9	2	2	-	-	5	11	1	-	-	-	10
Тема 8. Інформаційне та комунікаційне забезпечення органів публічного управління	11	2	2	-	-	7	11	1	-	-	-	10
Тема 9. Кадрова політика в органах	11	2	2			7	10,5	0,5	-			10

публічного управління													
Тема 10. Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні	13	4	4	-	-	5	11,5	1	0,5	-	-	-	10
Тема 11. Керівництво та лідерство в органах публічного управління	13	4	4	-	-	5	10,5	-	0,5	-	-	-	10
Тема 12. Стратегічне та ситуаційне управління в органах публічного управління	13	4	4	-	-	5	10,5	0,5	-	-	-	-	10
Тема 13. Ефективність організації та функціонування органів публічного управління	9	2	2	-	-	5	10,5	0,5	-	-	-	-	10
Тема 14. Місце і роль антикризового управління в діяльності органів публічного управління	11	2	2			7	11	1	-	-	-	-	10
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>78</b>	<b>150</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>138</b>

### 1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Заочна форма
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	0,5
1.1.	Сутність та зміст менеджменту в публічному управлінні.	
1.2.	Основні закони та закономірності менеджменту.	
1.3.	Методи менеджменту.	
1.4.	Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.	
2.	Планування як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	0,5
2.1.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту.	
2.2.	Класифікація планів.	
2.3.	Методи планування.	
2.4.	Місія та цілі: роль та місце в плануванні.	
2.5.	Сутність та етапи стратегічного планування.	
3.	Організація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	0,5
3.1.	Зміст функції організації та її місце в процесі управління.	
3.2.	Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови.	
3.3.	Типи організаційних структур управління та їх характеристика.	
4.	Мотивація як загальна функція менеджменту в органах публічного	0,5

	управління	
4.1.	Сутність та основні завдання мотивації праці у публічному управлінні. Базові теорії мотивації.	
4.2.	Особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб	
4.3.	місцевого самоврядування	
5.	Регулювання як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	-
5.1.	Поняття регулювання та його місце в системі публічного управління.	
5.2.	Види та етапи процесу регулювання.	
6.	Контроль як загальна функція менеджменту в органах публічного управління	0,5
6.1.	Поняття контролю та його місце в системі публічного управління.	
6.2.	Види контролю в публічному управлінні.	
6.3.	Процес контролю в публічному управлінні та його основні етапи.	
7.	Функціональний аналіз і контроль діяльності органів публічного управління	1
7.1	Суть та методи функціонального аналізу діяльності органів публічного управління.	
7.2	Контролінг у системі органів публічного управління.	
7.3	Поняття, сутність адміністративного аудиту в системі державної служби.	
8.	Інформаційне та комунікаційне забезпечення органів публічного управління	1
8.1.	Особливості інформаційного забезпечення органів публічного управління.	
8.2.	Основні види інформації та інформаційної діяльності.	
8.3.	Комунікаційний процес та його особливості в державних організаціях.	
9.	Кадрова політика в органах публічного управління	0,5
9.1.	Поняття та завдання кадрової політики організації.	
9.2.	Типи кадрової політики. Планування та розвиток кар'єри.	
9.3	Головні питання створення мотиваційної системи в установі.	
10.	Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні	1
10.1.	Поняття та суть управлінського рішення.	
10.2.	Типи управлінських рішень.	
10.3.	Технологія прийняття управлінського рішення.	
10.4.	Моделі та методи прийняття управлінських рішень.	
11.	Керівництво та лідерство в органах публічного управління	-
11.1.	Сутність, основні засади керівництва та лідерства в органах публічного управління.	
11.2.	Підходи до керівництва.	
11.3.	Стили керівництва та їх характеристика.	
11.4.	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.	
12.	Стратегічне та ситуаційне управління в органах публічного управління	0,5
12.1.	Сутність та завдання стратегічного менеджменту в органах публічного управління	
12.2.	Стратегія: поняття та особливості розробки.	
12.3.	Сутність та завдання ситуаційного менеджменту в органах публічного управління.	
12.4.	Моделі ситуаційного менеджменту.	

13.	Ефективність організації та функціонування органів публічного управління	0,5
13.1.	Зміст ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	
13.2.	Концептуальні підходи до оцінки ефективності системи управління.	
13.3.	Методи оцінки ефективності роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	
14.	Місце і роль антикризового управління в діяльності органів публічного управління	1
14.1.	Сутність і зміст понять «невизначеність», «ризик», «криза» і «антикризовий стан».	
14.2.	Особливості управління ризиком.	
14.3.	Кризове реагування в діяльності органів публічного управління в особливий період.	
	Усього	8

### 1.3. Семінарські заняття

#### Семінарське заняття 1

##### Тема 1: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

###### *Питання для усного опитування та дискусії*

1. Сутність та зміст менеджменту в публічному управлінні.
2. Основні закони та закономірності менеджменту.
3. Методи менеджменту.
4. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок.

###### *Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Виконання студентами завдань у вигляді кейсів (робота у міні-групах; тривалість виконання – 10 хв., 5 хв. - презентація). Кейси надає викладач.

###### *Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** управління, менеджмент, організація, публічне управління, регулювання, планування, мотивація, контроль, суб'єкт менеджменту, об'єкт менеджменту.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- визначення сутності менеджменту як управлінської категорії в публічному управлінні;
- відмінність понять «менеджмент» та «управління»;
- визначення сутності суб'єкта управлінської діяльності;
- визначення менеджменту як науки;
- сутність законів менеджменту;
- особливості функціонування закономірностей менеджменту;
- методологія дослідження, яка використовується в менеджменті;
- сутність функцій менеджменту;
- особливості загальних функцій менеджменту;
- особливості конкретних функцій менеджменту;
- взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту;
- реалізація функцій менеджменту при здійсненні управлінської діяльності органів публічного управління.

**Ситуаційне завдання.**

Ви – керівник фірми, до вас звернувся працівник фінансового відділу зі скаргою на те, що його безпосередній начальник грубо принижує гідність підлеглих та примушує виконувати роботу за себе. Ви запропонували цьому працівникові виступити на діловій раді колективу з даного питання; він відмовився, мотивуючи це страхом перед керівником фінансового відділу.

*Якими будуть ваші подальші дії?*

## **Тема 2: Планування як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Класифікація планів.
3. Методи планування.
4. Місія та цілі: роль та місце в плануванні.
5. Класифікація цілей організації.
6. Сутність та етапи стратегічного планування.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** планування, індикативне, директивне планування, методи планування, цільова комплексна програма, місія, цілі організації, бачення, стратегія.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- визначення сутності планування;
- завдання та принципи планування в органах публічного управління;
- особливості здійснення оперативного планування в органах публічного управління;
- формулювання місії організації та її взаємозв'язок із стратегією;
- особливості побудови дерева цілей;
- класифікація стратегій організації;
- етапи розробки стратегій;
- особливості реалізації стратегічного плану;
- особливості стратегічного планування в органах публічного управління.

### **Практичне завдання (робота у міні-групах):**

Побудувати дерево цілей міста (місто на вибір студентів).

## **Тема 3. Організація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Зміст функції організації та її місце в процесі управління.
2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови
3. Бюрократичні організаційні структури управління та їх характеристика
4. Адаптивні організаційні структури управління та їх характеристика
5. Методи побудови організаційних структур.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** організаційна структура управління, основні складові організаційної



структури управління, бюрократичні та адаптивні організаційні структури.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- сутність та еволюція організаційних структур управління;
- принципи розробки організаційних структур управління;
- методика формування організаційної структури управління;
- методи проектування та моделювання управлінської структури;
- визначення кількості управлінців за функціональними напрямками;
- організаційна регламентація діяльності структурних підрозділів та окремих працівників.

**Практичне завдання (робота у міні-групах):**

**1.** Побудувати одним із методів організаційну структуру запропонованої організації на вибір:

- Громадської організації
- Благодійного фонду
- Міської/селищної ради
- Обласної/районної держаної адміністрації.

**2.** Скласти посадову інструкцію однієї з посад організаційної структури.

#### **Тема 4. Мотивація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Сутність та основні завдання мотивації праці у публічному управлінні.
2. Базові теорії мотивації.
3. Особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

*Методичні вказівки*

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** мотивація, мотив, стимул, стимулювання, теорії мотивації, система мотивації, заробітна плата, методи мотивації, гарантії, заохочення, грошова допомога.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- зміст понять „мотивація праці”, „мотив”, „стимул”;
- мотивація як функція менеджменту державних органів влади та місцевого самоврядування;
- основні інструменти та методи мотивації та стимулювання державних службовців;
- особливості оплати праці, гарантії та заохочення;
- порядок обчислення стажу роботи державних службовців;
- пенсійне забезпечення і грошова допомога у системі державного управління.

**Ділова гра «Всесвітній симпозіум «Зміст теорій мотивації»**

Мета: закріпити і поглибити знання теорій мотивації, розвинути здатності аналізувати, виступати перед аудиторією з навчальною промовою, вести дискусію, відстоювати власну думку, використовувати переконливі докази й уміти відповідати на гострі запитання по темі заняття.

*I. Зміст заняття:*

Група розподіляється на команди (по 2–4 студенти). Кожна команда заздалегідь отримує тему, згідно якої вона має підготувати доповідь на Всесвітній симпозіум «Зміст теорій мотивації».

Теми доповідей:

1. Теорія ERG Клейтона Альдерфера
2. Теорія потреб Девіда МакКлеланда

3. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
4. Теорія очікувань В.Врума
5. Теорія справедливості С.Адамса;
6. Модель Портера - Лоулера.
7. Піраміда Маслоу
8. Теорія Туган Барановського

### *II. Завдання*

1. Кожна команда повинна за отриманою темою підготувати доповідь на 5–7 хвилин.
2. Зміст доповіді має розкрити сутність тієї чи іншої теорії мотивації, її здобутки, її роль і значення для сучасного менеджменту. Доповідь повинна містити яскраві приклади й аргументи, що підтверджують надзвичайну важливість і практичну значимість обстоюваної теорії.
3. Стиль доповіді повинен бути позитивним, тобто не містити критичних аспектів.
4. Доповідь має бути проголошеною (а не прочитаною з написаного) від першої особи як представника певної школи.
5. Доповідь має бути розподіленою між учасниками команди таким чином, щоб кожен з них продемонстрував свою ділянку роботи і міг бути оцінений.
6. Кожна команда повинна підготуватись до запитань опонента, а також підготувати критичне запитання опоненту.

### *III. Оцінка діяльності команд*

Критерії оцінки команд:

1. Глибина, переконливість розкриття теми.
2. Активна участь у доповіді, запитаннях і відповідях усіх членів команди.
3. Гострота запитань опонентам і ґрунтовність і аргументованість відповідей.
4. Дотримання правил дискусії.
5. Дотримання регламенту.

## **Семінарське заняття 2**

### **Тема 5. Регулювання як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Поняття регулювання та його місце в системі публічного управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

Виконання студентами завдань у вигляді кейсів (робота у міні-групах; тривалість виконання – 10 хв., 5 хв. - презентація). Кейси надає викладач.

### **Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** координація, регулювання, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- сутність регулювання;
- місце регулювання серед інших функцій менеджменту в системі публічного управління;
- проблеми здійснення державного регулювання;
- етапи здійснення регулювання та їх перебіг.

**Ситуаційне завдання.** Відсутність пунктуальності.

У вашому підрозділі один зі співробітників звертає на себе увагу тим, що регулярно по ранках спізнюється на роботу. Самі ви його своїм прикладом до цього не схиляєте, тому що ви завжди приходите на роботу вчасно.

*Що ви можете зробити для того, щоб спонукати співробітника приходити на роботу вчасно?*

## **Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

*Питання для усного опитування та дискусії*

1. Поняття контролю та його місце в системі публічного управління.
2. Принципи і цілі функції контролювання.
3. Види контролю в публічному управлінні.
4. Процес контролю в публічному управлінні та його основні етапи.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

**Методичні вказівки**

*Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:* контроль, контролювання, система контролю, ефективний контроль, принципи контролю, етапи процесу контролю, цілі контролювання, види контролю, попередній контроль, поточний контроль, підсумковий контроль.

*З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:*

- сутність функції контролю в системі публічного управління;
- основні характеристики системи ефективного контролю;
- етапи контролю та характерні особливості кожного етапу;
- роль зворотного зв'язку при проведенні контролю в органах публічного управління;
- види контролю в публічному управлінні.

### **Ситуаційне завдання. “Планування контролю знань студентів”**

*Постановка завдання.* За навчальними планами підготовки фахівців в галузі публічного управління навчальна дисципліна «Менеджмент в органах публічного управління» викладається протягом семестру.

Теоретичні знання та практичні навички студентів оцінюються протягом семестру за результатами усних відповідей на практичних заняттях, тестування, поточних контрольних робіт, розв'язання розрахунково-аналітичних задач, участі в обговоренні кейсів, ділових та рольових іграх. Крім того, протягом семестру студенти виконують завдання із самостійної роботи, яке також оцінює викладач.

Робоча програма навчального курсу передбачає використання трьох форм контролю:

- поточний контроль - оцінювання знань в аудиторії та за самостійну роботу;
- підсумковий контроль - іспит після повного вивчення навчального курсу в семестрі.

Технологія навчання студентів у закладі вищої освіти висуває такі вимоги до організації контролю: індивідуальний характер; систематичність та регулярність проведення; забезпечення інтересу студентів до результату контролю знань; повнота контролю, яка забезпечується оцінюванням усіх розділів курсу; об'єктивність та надійність контролю.

*Завдання до вправи*

1. Розробити заходи щодо забезпечення інтересу студентів до результату контролю.
2. Як саме можна забезпечити об'єктивність та надійність підсумкового контролю знань студентів?
3. Як олімпіади з навчальних дисциплін допомагають оцінити теоретичні знання, практичні навички та творчий потенціал студента?
4. Чи треба враховувати в поточному оцінюванні знань студента результати його діяльності в науковому студентському гуртку та участь у предметній олімпіаді?

## Тема 10. Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні

### Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та суть управлінського рішення.
2. Типи управлінських рішень.
3. Технологія прийняття управлінського рішення у публічному управлінні.
4. Моделі прийняття управлінських рішень.
5. Методи прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

### Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття.

### Методичні вказівки

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** управлінське рішення, етапи прийняття управлінських рішень, технологія прийняття рішення, методи, чинники прийняття рішень у публічному управлінні.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких аспектах:**

- зміст управлінської роботи, управлінського процесу;
- технологія прийняття управлінського рішення;
- основні етапи прийняття управлінських рішень;
- різновиди управлінських рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень;
- методи прийняття управлінських рішень;
- методи контролю процесів реалізації управлінських рішень;
- стилі управління, доцільність залучення підлеглих до процесу прийняття управлінських рішень.

### Практичні завдання

**Завдання 1.** Проаналізувати одне з найбільш значимих рішень, що доводилось приймати студенту протягом останнього року. Класифікувати рішення за всіма окресленими ознаками. Структурувати процес прийняття рішення та визначити зміст і результат кожного кроку. Навести приклади з власного досвіду щодо розподілу відповідальності за рішення.

**Завдання 2.**

Існує думка про те, що управлінське рішення – це основа управління. У чому роль цієї “основи”? Яке місце займає рішення в циклі управління? Напишіть коротке есе.

**Завдання 3.**

Що таке формальні та неформальні методи прийняття управлінських рішень? Яким методам слід віддавати перевагу в прийнятті управлінського рішення? Чому?

### Ситуаційне завдання.

Ви – керівник структурного підрозділу; до вас прийшов працівник із проханням відпустити його на день. Ви дізналися від нього, що він планує використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його відсутність залишить ваш відділ без потрібного та кваліфікованого спеціаліста.

*Як ви відреагуєте на таке прохання робітника?*

## Тема 11. Керівництво та лідерство в органах публічного управління

### Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність, основні засади керівництва та лідерства в органах публічного управління
2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
3. Підходи до керівництва.
4. Стилi керівництва та їх характеристика.
5. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.

*Аудиторна письмова робота*

Виконання студентами завдань у вигляді кейсів (робота у міні-групах; тривалість виконання – 10 хв., 5 хв. - презентація). Кейси надає викладач.

**Методичні вказівки**

**Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є:** керівництво, лідерство, вплив, влада, відповідальність, повноваження, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

ситуаційний підхід до керівництва.

**З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:**

- особливості керівництва, його сутність та роль в органах публічного управління;
- сутність влади та її підґрунтя;
- особливості встановлення відповідальності посадових осіб;
- природа лідерства в органах публічного управління;
- різноманітність форм влади, їх підґрунтя та можливості застосування;
- переконання як одна із найдієвіших форм впливу;
- сутність та особливості ситуаційного підходу до лідерства.

**Ситуаційне завдання. “Стратегія лідерства Олександра Македонського”**

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевільям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння - одна справа, але драматичний жест героя - інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій жарі (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він робить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: “Для одного занадто багато, для всіх - мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він представлявся; це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже не даремно ж цей добродійний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий винести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

*Запитання до аналізу ситуації:*

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів Ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній задачі?
4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

## **Завдання 2. Особистість лідера.**

Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера». Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		
11. ...		
12. ...		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?
2. Навіщо бути лідером?
3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?
4. Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?

### ***1.4. Самостійна робота студентів***

Самостійна робота студента є однією з основних складових оволодіння навчальним матеріалом і виконується в позааудиторний час, передбачений тематичним планом навчальної дисципліни. Під час вивчення навчальної дисципліни студенти повинні навчитися самостійно мислити, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички прийняття управлінських рішень.

В межах Самостійної роботи студента з навчальної дисципліни пропонується на вибір виконання теретичних, практичних завдань (відповіді на питання повинні бути стисло законспектовані (у друкованому вигляді) з обов'язковими посилання на використані джерела) або самостійне проходження обраного курсу на платформах EdEra, Coursera, Prometheus тощо за тематикою дисципліни (неформальна освіта). Сертифікат має містити дані про тривалість курсу, отримані навички, мати серійний номер та дату отримання (або посилання, QR-код, за яким можна перевірити його дійсність).

Тематика проходження курсів, вебінарів, підвищення кваліфікації може стосуватися: менеджменту, керівництва, лідерства, антикризового управління, практичних аспектів діяльності органів публічного управління тощо та погоджується з викладачем.

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Відмінності менеджменту в установах різних форм власності. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 1

#### **Відмінності менеджменту в установах різних форм власності**

Ознаки	Державна установа	Приватна організація	Громадська організація
Споживач/ ринок			
...	...	...	...

### **Тема 2. Планування як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

1. Особливості розробки та реалізації цільових комплексних програм.
2. Система стратегічних та поточних планів.

### **Тема 3. Організація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

1. Основні організаційні теорії.
2. Особливості розподілу прав і відповідальності в дивізійних структурах управління.
3. Значення організаційних структур в системі органів публічного управління.

### **Тема 4. Мотивація як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

1. Система винагород в органах публічного управління.
2. Основні інструменти та методи мотивації та стимулювання публічних управлінців.
3. Пенсійне забезпечення і грошова допомога у системі публічного управління.

### **Тема 5. Регулювання як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

1. Координування в роботі органів публічного управління.
2. Роль технічних засобів зв'язку в процесі регулювання.

### **Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту в органах публічного управління**

1. Особливості здійснення громадського контролю в публічному управлінні.
2. Стадії процесу контролю. Результати подайте у вигляді схеми.

### **Тема 7. Функціональний аналіз і контроль діяльності органів публічного управління**

1. Інструменти функціонального аналізу.
2. Контроль та контролінг в системі стратегічного менеджменту державних установ і організацій.

### Тема 8. Інформаційне та комунікаційне забезпечення органів публічного управління

1. Сучасні засоби телекомунікацій для отримання та передавання інформації.
2. Інформаційно-комунікаційні аспекти публічного управління
3. Дієві форми співпраці органів публічного управління та громадськості (громадські слухання, презентації, соціологічні дослідження тощо). Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Форми співпраці органів публічного управління та громадськості

Форми	Характеристика	Переваги	Недоліки
громадські слухання	...	...	...
...	...	...	...

### Тема 9. Кадрова політика в органах публічного управління

1. Гендерні аспекти кадрової політики.
2. Визначте особливості добору, розстановки і висування керівних кадрів в органах державної влади.
3. Назвіть основні принципи проведення конкурсу на державну службу.

### Тема 10. Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні

1. Зміст управлінської роботи, управлінського процесу.
2. Різновиди управлінських рішень в органах публічного управління. Результати подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Типи управлінських рішень

Ознака	Види управлінських рішень
За ступенем невизначеності (повноти інформації)	— прийняті в умовах визначеності; — прийняті в умовах невизначеності; — прийняті в умовах ризику
...	...

3. Чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень публічними управліннями.

### Тема 11. Керівництво та лідерство в органах публічного управління

1. Стили керівництва публічного управління в умовах невизначеності (воєнного стану).
2. Роль лідерства в системі органів публічного управління.
3. Порівняйте вимоги, що висуваються до лідера в бізнес-організації та в публічному управлінні. Виділіть спільні та відмінні риси. Результати подайте у вигляді таблиці.

Спільні риси	Відмінні риси

### Тема 12. Стратегічне та ситуаційне управління в органах публічного управління

1. Визначення місії державних установ та організацій.
2. Використання PEST- та SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку організації (установи). Результати подайте у вигляді таблиці.



## Використання PEST- та SWOT-аналізу

Метод	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
PEST-аналіз			
SWOT-аналіз			

3. Класифікація проблемних ситуацій та моделі ситуаційного менеджменту.

### Тема 13. Ефективність організації та функціонування органів публічного управління

1. Соціальна ефективність функціонування суб'єктів публічного управління.
2. Нормативно-правове за методичне забезпечення оцінки ефективності роботи публічних управлінців в Україні.

### Тема 14. Місце і роль антикризового управління діяльності органів публічного управління

1. Основні етапи експертних опитувань.
2. Методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати подайте у вигляді таблиці.

Методи моніторингу зовнішнього середовища	Методи моніторингу внутрішнього середовища

3. Зобразити схематично «управління ризиком в процесі розробки й реалізації управлінського рішення»

## 1.5. Індивідуальні завдання

### 1.5.1. Умови виконання завдань

Індивідуальні завдання передбачаються у формі реферату або у формі індивідуальних науково-дослідних завдань (ІНДЗ), тез доповідей на конференцію.

Завдання у формі ІНДЗ обирається студентом добровільно на початку семестру. Виконання індивідуального завдання у формі ІНДЗ передбачає:

- підбір та опрацювання літератури за темою;
- складання плану і виконання роботи (вступ, *перше питання* - розкриття теоретичних аспектів проблеми, виклад основних ідей та пропозицій авторів; *друге питання* - аналіз фактичних та статистичних даних; висновки; список використаної літератури та інформаційних джерел);
- презентація ІНДЗ на практичних заняттях (виступ до 5 хвилин).

Завдання у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру і виконується за усталеними вимогами.

### 1.5.2. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних завдань

Метою виконання рефератів і творчих наукових завдань є закріплення і систематизація студентами отриманих знань у процесі участі в аудиторних заняттях і самостійної роботи.

Для виконання рефератів і творчих наукових завдань студенти повинні використовувати законодавчі та підзаконні акти, інструктивно-методичні матеріали, науково-монографічну літературу, статистичні дані, аналітичну інформацію органів управління, а також практику та специфіку діяльності установ.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання студентів денної форми навчання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи студента. Тема ІНДЗ у формі творчої роботи обирається студентом добровільно і закріплюється за студентом викладачем

на початку семестру. Тема ІНДЗ у формі реферату обирається студентом добровільно або закріплюється за студентом викладачем протягом семестру.

Роботи виконуються комп'ютерним способом з одностороннім розміщенням тексту на папері формату А4 (210 мм x 297 мм) з дотриманням прийнятих у діловодстві стандартних берегів: лівого – 30 мм, верхнього та нижнього – 20 мм, правого – не менше 10 мм.

Обсяг роботи має забезпечувати належне висвітлення теми і не повинен перевищувати: реферату – 5–7, творчої наукової роботи – 14–16 сторінок друкованого тексту шрифтом Times New Roman кеглем 14 з півторачним міжрядковим інтервалом.

Робота починається з титульного аркуша. Нумерація аркушів роботи починається з титульного аркуша. Номер на титульному аркуші не проставляється. В тексті реферату вступ, розділи та висновки структурно не виділяються. Після тексту реферату подається список використаних джерел, нижче якого рукописним способом зазначаються дата виконання реферату і особистий підпис студента.

### ***1.5.3. Темі індивідуальних завдань***

1. Поняття і зміст стратегічного управління в державних системах.
2. Сутність правового регулювання публічного управління.
3. Принципи кадрової політики у сфері публічного управління.
4. Сучасні методи відбору і оцінки державних службовців.
5. Поняття, основні аспекти і концепції демократії.
6. Основні концепції бюрократії.
7. Управлінська діяльність: зміст, мета, поняття та ключові особливості.
8. Публічне управління: сутність, зміст, принципи та основні теорії.
9. Державний устрій як базис організаційної і функціональної структури публічного управління.
10. Характер і принципи взаємовідносин політики і публічного управління.
11. Форми і методи управлінської діяльності та зміст управлінських технологій. Менеджмент в органах публічного управління: поняття, сутність та ключові особливості.
12. Генеза розвитку та сучасні підходи до менеджменту в органах публічного управління.
13. Формування дієвих механізмів мотивації ефективної роботи державних службовців.
14. Базові принципи та етичні засади державної служби в нормативно-правових актах України.
15. Зміст, технології та особливості прийняття управлінських рішень в органах публічного управління.
16. Роль та місце стратегії в соціально-економічному розвитку України.
17. Стратегічне управління в системі українського законодавства. Стан та перспективи.
18. Значення стратегії в управлінській діяльності керівництва органів публічного управління.
19. Система управління персоналом в органах публічного управління України: стан, проблеми та сучасні тенденції розвитку.
20. Кадрові технології HR-менеджмента як засоби реалізації ефективної кадрової політики управління персоналом.
21. Стратегічне управління персоналом та формування стратегії в умовах кризових явищ. Основні особливості та методики.
22. Антикризовий менеджмент: формування стратегії діяльності керівника органу публічного управління.
23. Основні поняття, особливості управлінської діяльності, стиль управління та завдання і функції керівника менеджменту органів публічного управління.
24. Принципи, правові та організаційні засади державної служби, що передбачені

законодавством України.

25. Порівняльний аналіз системи публічного управління України з існуючими системами в окремих країнах Європи і Європейського Союзу.

26. Об'єктивність та актуальність євроінтеграційних процесів в Україні у контексті державного управління.

27. Актуальність пошуку та запровадження нових підходів у сферу роботи з персоналом органів публічного управління.

28. Напрями використання проектного менеджменту в управлінні реалізацією державних програм та проектів.

29. Основні засади забезпечення ресурсного, стратегічного та інноваційного планування територій і громад, місцевого і регіонального розвитку.

30. Зміст та оцінка ефективності використання муніципального маркетингу та менеджменту у практиці публічного управління.

## 1.6. Підсумковий контроль

### 1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Мета вивчення, завдання, предмет. Зміст дисципліни „Менеджмент в органах публічного управління”, взаємозв'язок з іншими дисциплінами.
2. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Сутність та зміст менеджменту в публічному управлінні.
3. Основні закони та закономірності менеджменту.
4. Відмінності менеджменту в установах різних форм власності. Методи менеджменту.
5. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.
6. Функції менеджменту, їх класифікація і взаємозв'язок. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту
7. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
8. Основні елементи системи планування. Класифікація планів.
9. Методи планування. Етапи процесу планування. Основні форми організації планування.
10. Місія та цілі: роль та місце в плануванні. Відмінності між місією організації та її цілями.
11. Концепції формування цілей: SMART, SMARTER. Основні функції місії.
12. Сутність та етапи стратегічного планування. Класифікація цілей організації.
13. Особливості розробки та реалізації цільових комплексних програм. Система стратегічних та поточних планів.
14. Зміст функції організації та її місце в процесі управління.
15. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови.
16. Типи організаційних структур управління та їх характеристика.
17. Бюрократичні організаційні структури управління та їх характеристика.
18. Адаптивні організаційні структури управління та їх характеристика.
19. Методи побудови організаційних структур.
20. Значення організаційних структур в системі органів публічного управління.
21. Сутність та основні завдання мотивації праці у публічному управлінні.
22. Базові теорії мотивації.
23. Особливості оплати праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
24. Основні інструменти та методи мотивації та стимулювання публічних управлінців.
25. Поняття регулювання та його місце в системі публічного управління. Види регулювання.

26. Етапи процесу регулювання. Місце регулювання серед інших функцій менеджменту.
27. Координування в роботі органів публічного управління. Роль технічних засобів зв'язку в процесі регулювання.
28. Поняття контролю та його місце в системі публічного управління.
29. Принципи і цілі функції контролювання.
30. Види контролю в публічному управлінні.
31. Роль зворотного зв'язку при проведенні контролю в органах публічного управління
32. Особливості здійснення громадського контролю в публічному управлінні.
33. Суть та методи функціонального аналізу діяльності органів публічного управління. Основні цілі функціонального обстеження.
34. Типи функціонального обстеження — вертикальне, горизонтальне та системне.
35. Етапи проведення функціонального обстеження.
36. Контролінг у системі органів публічного управління. Основні завдання контролінгу.
37. Види контролінгу.
38. Моделі контролінгу в органах публічного управління.
39. Сутність та специфіка застосування інструментів контролінгу. SWOT-аналіз, PEST-аналіз установи і вибір стратегії розвитку. Бенчмаркінг. Реінжиніринг. Модель 7 S.
40. Поняття, сутність та методи реалізації адміністративного аудиту в системі державної служби.
41. Інформація, її види та роль в менеджменті.
42. Поняття і характеристика комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.
43. Моделі комунікаційного процесу. Перешкоди в комунікаціях.
44. Особливості інформаційного забезпечення органів публічного управління.
45. Вимоги до управлінської інформації.
46. Дієві форми співпраці органів публічного управління та громадськості (громадські слухання, презентації, соціологічні дослідження тощо).
47. Поняття та завдання кадрової політики організації.
48. Типи кадрової політики. Планування та розвиток кар'єри.
49. Формування трудового колективу.
50. Поняття та суть управлінського рішення. Типи управлінських рішень.
51. Умови прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень.
52. Технологія прийняття управлінського рішення у публічному управлінні. Різновиди технологій прийняття рішень.
53. Моделі прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.
54. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
55. Сутність, основні засади керівництва та лідерства в органах публічного управління.
56. Особливості керівництва, його сутність та роль в органах публічного управління.
57. Стилi керівництва публічного управлінця. Роль лідерства в системі органів публічного управління.
58. Сутність та завдання стратегічного менеджменту в органах публічного управління.
59. Стратегія: поняття та особливості розробки.
60. Використання PEST- та SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку організації (установи). Класифікація проблемних ситуацій та моделі ситуаційного менеджменту.
61. Зміст ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
62. Оцінка ефективності діяльності державних службовців.
63. Оцінка ділових і особистісних якостей працівників. Принципи обґрунтування ефективності управлінських рішень.
64. Оцінювання ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування.

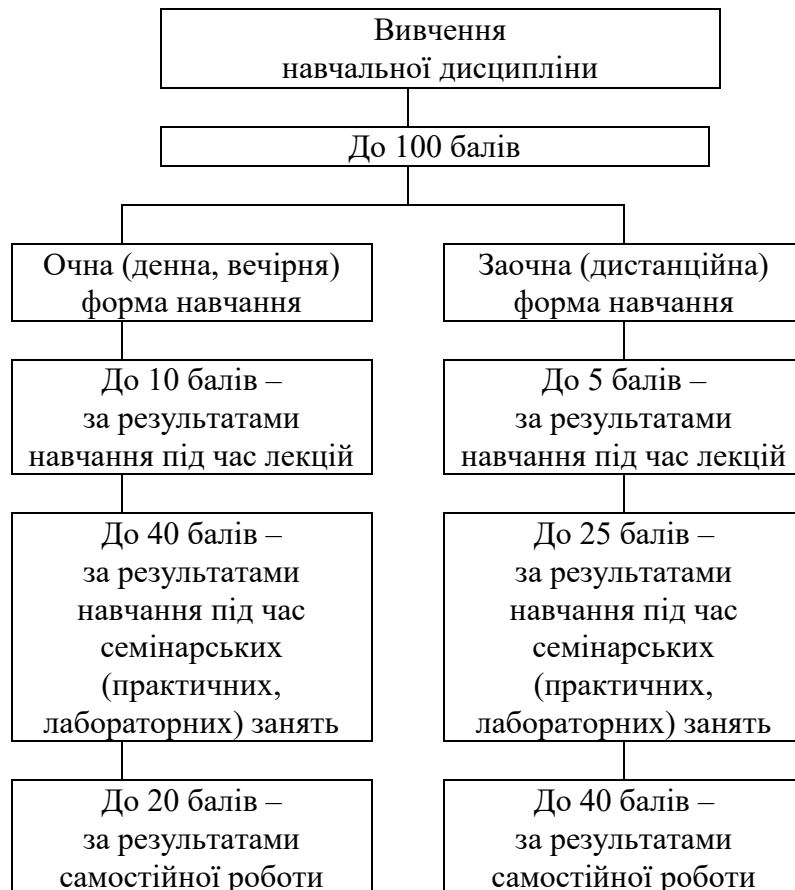
65. Концептуальні підходи до оцінки ефективності системи управління.
66. Методи оцінки ефективності роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
67. Основні критерії ефективності діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування.
68. Соціальна ефективність функціонування суб'єктів публічного управління.
69. Сутність і зміст понять «невизначеність», «ризик», «криза» і «антикризовий стан».
70. Класифікація ризиків. Особливості управління ризиком.
71. Основні етапи антикризового управління.
72. Технологія антикризового управління.
73. Моніторинг в системі антикризового управління.
74. Функції антикризового управління.
75. Методи антикризового управління.
76. Принципи ефективності антикризового управління.
77. Основні поняття технології антикризового управління.
78. Антикорупційна політика.
79. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічного управління в умовах загроз національній безпеці України.
80. Кризове реагування в діяльності органів публічного управління в особливий період.

### 1.6.2. Приклад екзаменаційного білету

1. Зміст функції організації та її місце в процесі управління.
2. Види регулювання в публічному управлінні.
3. Сутність та завдання ситуаційного менеджменту в органах публічного управління.

## 2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



До 30 балів – за результатами складання семестрового контролю
---

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни, обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова.

З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 4 лекційних занять за заочною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій			
			1	2	3	4
1.	Заочна	4	1,3	2,5	3,8	5

2.3. З цієї навчальної дисципліни передбачено проведення 2 семінарських занять за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Отже, рівень знань студентів під час семінарських занять може оцінюватися кількістю балів у таких межах:

№ з/п	Рівень знань студентів		Кількість семінарських занять відповідно до навчального плану
			2 заняття
1.	Високий (творчий)	90–100 %	5
2.	Достатній (конструктивно-варіативний)	82–89 %	4,5
		74–81 %	4
3.	Середній (репродуктивний)	64–73 %	3,5
		60–63 %	2,5–3
4.	Низький (рецептивно-продуктивний)	35–59 %	1,5–2
		0–34 %	0,0–1,5

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів, наведено в таблиці:

14 тем	Номер теми														Усього балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Максимальна кількість балів за самостійну роботу	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	40

### 3. Рекомендовані джерела

#### 3.1. Базові джерела

1. Борщевський В. В. Антикризове управління. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президенті України. К. : НАДУ, 2011. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президенті України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 38—40

2. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 56—61. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11).

3. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. К.: Преса України, 1997. 79 с.

5. Контролінг : навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В., Деревянко О.Г., Приходько Л.М. К.: КНЕУ, 2008. 264 с.

6. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій. навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. А. Ф.Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 464 с.

7. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17—24.

8. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

9. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/71.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/71.pdf).

10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

12. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. стер. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.

13. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: кол. моногр. / за заг. ред. Михайловської О.В. К.: Видавничий дім «Кондор». 188 с.

14. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. :Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.

15. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. Харків: Майдан, 2022. 280 с.

16. Терещенко Т.В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький університет управління та права: Хмельницький, 2015. 335 с.

17. Хрідочкін А.В. Публічне управління та адміністрування: словник термінів / А.В. Хрідочкін, М.Ю. Віхляєв / за заг. ред. д.ю.н. проф. П.В. Макушева. Одеса: видавничий дім «Гельветика», 2021. 604 с.

### 3.2. Допоміжні джерела

18. Behringer, S. Controlling. Wiesbaden :Springer Gabler, 2018. 133 p.
19. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
20. Акімов О.О. Функціонально-компетенційна складова державно-управлінської діяльності: зміст та джерела наповнення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1574>.
21. Артюх О.В. Аудит управлінської діяльності в Україні: проблематика узгодження дефініцій. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456.pdf>
22. Бабчинська О. І. Менеджмент :опорний конспект лекцій. Електронні дані. Вінниця. Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: [http://10.0.2.150/docs/2018/135\\_2018/Menedzhment.pdf](http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf).
23. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
24. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. 2020. № 1. С. 93–95. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1\\_2020/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf).
25. Боковець В. В. Комунікативний менеджмент: опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 85 с
26. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1749/1685>.
27. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянюк Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20\\_2020/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf)
28. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. 1 (59). С. 63-71.
29. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Олексенко Р. І. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 244 с.
30. Галушко О.С., Козар Д.С. Генезис концептуальних основ контролінгу. *Науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал «Економічний вісник НГУ»*. 2011. № 4. С. 78-86. URL : [https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/4/EV20114\\_078-086.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/4/EV20114_078-086.pdf).
31. Гальків Л. І., Жила Д. О., Фетько І. В. Менеджмент економіки щастя: статистично-аналітичні виміри на прикладі студентської молоді. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 52. С. 152–156. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/52\\_2021/29.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/52_2021/29.pdf).
32. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б., Когут У. І. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/5.pdf).
33. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/90.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/90.pdf).



34. Дегтярєва О.О. Прозорість та ефективність в системі контролінгу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНУБА, 2020. С. 236-237.
35. Довженко В.А., Русак О.П., Золотницька Ю.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прогнозування і планування соціально-економічного розвитку територій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 79-84.
36. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf).
37. Дороніна О., Алярова А. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596/1535>.
38. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал-суспільстві. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/8.pdf).
39. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. с. 55-61
40. Дурман М.О., Дурман О.Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник ХНТУ*. 2021. № 1 (76). С. 153-161.
41. Смеляненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. К.: КНЕУ, 2003. 315 с.
42. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Знання та емоційний інтелект як об'єкти управління в системі менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 48–52. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/11.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/11.pdf).
43. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В., Андрусів С. В. Інноваційний конфлікт: особливості прояву у системі менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 177–182. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/28.pdf)
44. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
45. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf).
46. Круп'як Л. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
47. Кузнецова А. І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3246>.
48. Лалуєва Н.М. Аналіз наукових підходів до визначення сутності інтелектуального капіталу регіону. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 253-258.
49. Лалуєва Н.М. *Реалізація функцій менеджменту при здійсненні управління інтелектуальним капіталом регіону*: Збірник тез XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022.
50. Лалуєва Н.М., Терещенко Т.В. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу України. *Університетські наукові записки. Хмельницький*. Том 19. №2(74). 2020. С. 151-162.
51. Лалуєва Н.М., Терещенко Т.В. Детермінанти стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону. *Науковий часопис Хмельницького університету управління та права. Університетські наукові записки*. №2 (66). Хмельницький

:Хмельницький університет управління та права, 2018. С. 259-271.

52. Лалуєва Н.М., Юричина І.А. Удосконалення зв'язків з громадськістю в контексті розвитку територіальних громад. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* №2 (19). 2023. С. 401-413

53. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Державне і регіональне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2014. 452 с.

54. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр». укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019

55. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

56. Пасічник М. В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf)

57. Пісьмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : Вид-во НАДУ, 2008. 81 с.

58. Прийняття управлінських рішень. Вид. 3-тє переробл. і доп. / Петруня Ю.Є. та ін., за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

59. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 14.11.2020 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

60. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 06.10.98, № 163-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

61. Про місцеве самоврядування України: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

62. Про місцеві державні адміністрації: Закон України редакція від 17.05.2001, № 419-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

63. Семендяк В. Сучасне сприйняття "принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424>.

64. Словник термінів з державного управління Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

65. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток: наукова доповідь / Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2015. 304 с.

66. Харін С. А., Папіж Ю. С., Коровіна О. В. Менеджмент електромобільності для світової економіки в умовах COVID-19. *Економіка, фінанси, право.* 2021. № 12. С. 13–16.

67. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688/1623>.

68. Шавкун, І. Г. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. В. Г. Воронкова. - Запоріжжя, 2017. - Вип. 69 (2017). С. 195 – 201

69. Шевчук І. В. Концептуальні основи системи економічної безпеки України. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* Одеса, 2018. № 8. С. 109–112.

70. Шевчук І. В. Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки України в контексті захисту національних інтересів держави. *Університетські наукові записки.* Хмельницький, 2018. № 67–68. С. 313–321.

71. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с.

#### 4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> - Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> - Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> - Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://mon.gov.ua> - Веб-сайт Міністерства освіти і науки України
5. <http://nbuv.gov.ua/> - Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
6. <http://gntb.gov.ua/ua/> - Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
7. <http://www.ounb.km.ua/> - Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
8. <http://www.adm.km.ua/> - Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
9. <http://km-oblrada.gov.ua/> - Веб-сайт Хмельницької обласної ради
10. <http://www.mon.gov.ua/> - Міністерство освіти і науки України.
11. <http://www.khmelnysky.com/> - Веб-сайт Хмельницької міської ради
12. <http://www.univer.km.ua/> - Веб-сайт Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова