

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Директор ННІ неперервної освіти і  
туризму

М.М.Кулаєць

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри публічного  
управління та менеджменту  
інноваційної діяльності

Протокол № 9 від “ 30” червня 2020 р.  
Завідувач кафедри: О.Д. Витвицька

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

галузь знань \_\_\_\_\_ 28 “Публічне управління та адміністрування” \_\_\_\_\_

(шифр і назва напрямку підготовки)

спеціальність \_\_\_\_\_ 281 “Публічне управління та адміністрування” \_\_\_\_\_

(шифр і назва спеціальності)

освітньо-професійна програма “Публічне управління та адміністрування”

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський) рівень

Навчально-науковий інститут неперервної освіти і туризму

Розробник: доктор наук з державного управління, доцент

Грищенко Ірина Миколаївна

## 1. Опис навчальної дисципліни

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

(назва навчальної дисципліни)

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітній рівень</b>		
Галузь знань	28 “Публічне управління та адміністрування”	
Спеціальність	281 “Публічне управління та адміністрування”	
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування	
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Обов’язкова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	не передбачено	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навч. плані)	не передбачено	
Форма контролю	<i>іспит</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)		1
Семестр		1
Лекційні заняття		10 год.
Практичні, семінарські заняття		8 год.
Лабораторні заняття		год.
Самостійна робота		132 год.
Індивідуальні завдання		год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання		год.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни «Публічне управління»: сформувати здатність досліджувати та розв'язувати складні проблеми публічного управління, його інституційного та організаційного забезпечення в системі публічного управління та адміністрування.

Завдання навчальної дисципліни полягає у формуванні у здобувачів теоретичних знань та практичних навичок з публічного управління, що охоплює три виміри: урядування (governance) - процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій між органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством; адміністрування (administration) - чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування; менеджмент (management) - сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Публічне управління» здобувач повинен

### **знати:**

- основні поняття та категорії публічного управління;
- концептуальні засади публічного управління і нормативно-правову основу його забезпечення;
- основні теорії управління суспільством і державою;
- поняття громадянського суспільства як суб'єкта публічного управління;
- історичні аспекти управління на території нинішньої України;
- закономірності та принципи публічного управління, їх застосування;
- механізми та інструменти забезпечення публічного управління та сталого розвитку;
- напрями змін у публічному управлінні, поняття сервісної держави;
- поняття, сутність та моделі багаторівневого управління;
- організаційні та правові основи координації діяльності суб'єктів та об'єктів публічного управління;
- поняття, сутність та ознаки мережевого управління;
- колективне та одноосібне, організаційне лідерство як інструмент досягнення суспільно корисної мети в публічному управлінні.

### **вміти:**

- використовувати основні теорії та концепції управління;
- організовувати діяльність органів публічної влади, налагоджувати

соціальну взаємодію та співробітництво;

- забезпечувати належний рівень публічного управління на різних рівнях управління;

- формувати організаційну, нормативну, інституційну, інформаційну, політичну, кадрову, мотиваційну основу забезпечення публічного управління на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях управління;

- використовувати навички з консультування та надання роз'яснень і рекомендацій фізичним і юридичним особам з питань функціонування суб'єктів і об'єктів публічної сфери, цінностей, цілей, стратегій, шляхів їх реалізації, діяльності органів публічного управління тощо;

- застосувати навички з координації та взаємодії в умовах багаторівневого управління;

- при забезпеченні публічного управління дотримуватися цінностей, традицій, ідеалів, норм і правил поведінки прийнятих у демократичних, правових державах;

- послуговуватися навичками із застосування при вирішенні проблем публічного управління ціннісних та історичних контекстів;

- аналізувати розвиток управлінських процесів у публічній сфері, ідентифікувати проблеми та обґрунтовувати необхідність їх вирішення, добирати для цього необхідну та релевантну кількісну і якісну інформацію, робити обґрунтовані та неупереджені висновки;

- адаптувати міжнародно визнані стандарти публічного управління;

- створювати та /або модернізувати систему управління публічною сферою (або її складовою чи об'єктом управління);

- застосовувати ефективні форми і результативні методи публічного управління;

- самостійно проводити прикладні дослідження з вирішення складних задач і проблем публічного управління;

- володіти методологією та методами наукового дослідження, наукового обґрунтування стратегій розвитку публічної сфери (або її складової), відповідних програм і проектів та забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єкту.

**Програмні результати навчання.** У результаті вивчення навчальної дисципліни «Публічне управління» здобувач повинен набути таких компетентностей:

**загальні:**

ЗК 2. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером;

ЗК 4. Здатність удосконалювати й розвивати професійний рівень;

ЗК 6. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо;

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

**спеціальні:**

СК 1. Здатність налагоджувати соціальну взаємодію та співробітництво;

СК 2. Здатність організувати діяльність органів публічного управління та організацій різних форм власності;

СК 4. Здатність визначати показники сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;

СК 9. Здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських продуктів, послуг чи процесів;

СК 12. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку систем на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

**та оволодіти такими результатами навчання:**

ПРН 2. Знати сучасні підходи до публічного управління;

ПРН 7. Уміти застосовувати сучасні моделі управління при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;

ПРН 8. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління використовуючи системний аналіз і програмно-цільовий підхід на основі командної роботи.

*Міждисциплінарні зв'язки.* Вивчення дисципліни базується на теоретичних знаннях та практичних навичках попередньо вивчених дисциплін за обраною спеціальністю: “Публічна політика та євроінтеграційні процеси”, “Методологія та організація наукових досліджень”, “Право в публічному управлінні”, “Організація діяльності органів публічної влади” та ін.

Згідно навчального плану для здобувачів заочної форми навчання на вивчення дисципліни “Публічне управління” відводиться 150 год., у т.ч. на лекції – 10 год.; практичні заняття – 8 год.; самостійну роботу – 132 год.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни для: повного терміну денної (заочної форми навчання)

Назви тем	Кількість годин													
	денна форма							Заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>1. Публічне управління. Багаторівневе та мережеве управління</b>														
Тема 1. Теоретичні засади публічного управління. Філософія публічного управління								16	2					14
Тема 2. Напрями змін у публічному управлінні								20	2	2				16
Тема 3. Історичні передумови становлення публічного управління в Україні								16						16
Тема 4. Інституалізація багаторівневого управління								19	1					18
Тема 5. Мережеве управління та неурядові структури								19	1					18
<b>Всього за модулем</b>								<b>90</b>	<b>6</b>	<b>2</b>				<b>82</b>
<b>2. Аналіз управлінських процесів та його організація. Лідерство в публічному управлінні</b>														
Тема 6. Підходи до досліджень в публічному управлінні								13	1					12
Тема 7. Інструменти залучення громадськості до публічного управління								17	1	2				14
Тема 8. Колективне, одноосібне та організаційне лідерство в публічному управлінні								16	2	2				12
Тема 9. Командотворення								14		2				12
<b>Всього за модулем</b>								<b>60</b>	<b>4</b>	<b>6</b>				<b>50</b>
<b>Усього годин</b>								<b>150</b>	<b>10</b>	<b>8</b>				<b>132</b>
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)														
<b>Усього годин</b>								<b>150</b>	<b>10</b>	<b>8</b>				<b>132</b>

#### 4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Впровадження змін в діяльність органів публічної влади	2
2	Інструменти залучення громадськості до публічного управління	2
3	Формування та розвиток колективного, одноосібного та організаційного лідерства	2
4	Визначення стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких цілей і завдань	2
	Всього	8

*Змістовний модуль 1. Публічне управління. Багаторівневе та мережеве управління.*

**Тема 1. Теоретичні засади публічного управління. Філософія публічного управління.**

1. Філософські засади публічного управління. Основні поняття та категорії публічного управління.

2. Розвиток концептуальних ідей публічного управління.

3. Основні теорії управління суспільством і державою; громадянське суспільство як суб'єкт публічного управління; публічне управління та публічна політика / влада / держава.

4. Закономірності та принципи публічного управління, їх застосування.

5. Механізми та інструменти публічного управління.

#### **Питання для самопідготовки за темою 1**

1. Що стало причиною виникнення публічного управління?

2. На реалізацію яких основних завдань спрямоване публічне управління?

3. Від яких чинників залежить реалізація права громадян на управління?

4. Реальна здатність реалізувати права на ефективне публічне управління виникає при наявності яких умов?

5. Чи є наявність стабільних демократичних основ суспільства умовою формування публічного управління?

6. Чим кардинально відрізняються завдання публічного службовця і бізнесового управлінця при виконанні службових обов'язків?

7. Яка основна ідея неокласичної теорії менеджменту?

8. Дайте коротку характеристику основних функцій публічного управління: планування, організації, контролю, мотивації і підбору персоналу, координації та прийняття управлінських рішень.

9. Дайте характеристику основним характерним елементам системи публічного управління.

10. Окресліть систему органів державної виконавчої влади, системи місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства.

## Тема 2. Напрями змін у публічному управлінні.

1. Моделі публічного управління.
2. Традиційна модель публічного управління.
3. Концепція “*Good Governance*” як основа адміністративних реформ більшості країн світу. Джерела виникнення, основні принципи.
4. Концепція “*New Public Management*”.
5. Концепція сталого розвитку (Sustainable development) як договір про встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.
6. Поняття “сервісної” держави. Теорія публічних послуг. Сервісна концепція управління.
7. Поняття управління за цілями та управління за цінностями.

### Питання для самопідготовки за темою 2

1. Що стало причиною виникнення нових підходів до управління: заміни традиційних способів управління, що базувалися на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедур, на такі, що зорієнтовані на надання якісних публічних послуг?
2. Чому уряди погоджувалися змінювати традиційні механізми управління на ринкові: “наказувати і контролювати” на “мотивувати та отримувати результат”?
3. Основні положення теорії організації (Честер Барнард).
4. Основні положення концепції “governance” як “управління без уряду” (“governance without government”) (Дж. Розенау).
5. Біла книга “Врядкування в Європі”, у якій викладені основні принципи переходу до нової парадигми управління на принципах “governance”.
6. Основні положення концепції “*New Public Management*” та їх застосування для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, делегування повноважень з вищого рівня на нижчий, посилення механізмів зворотного зв’язку.
7. Яка концепція є найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, що з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі наявні світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації?
8. Чому основою сталого розвитку є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють швидко моделювати різні варіанти напрямів розвитку, з високою точністю прогнозувати їх результати та обирати найбільш актуальний?
9. Визначення цілей в публічному управлінні.
10. Поняття цінностей в публічному управлінні, їх роль у формуванні та розвитку державності, розвитку територій та країни в цілому.

### **Тема 3. Історичні передумови становлення публічного управління в Україні**

#### **Питання для самопідготовки за темою 3**

1. Витоки управління на прикладі Кімерії, Скіфському Царстві, Державі антів.
2. Ретроспектива розвитку інституту управління на території нинішньої України: від об'єднання племен, ранньофеодальної монархії, дуумвірату, княжої імперії до королівства.
3. Розвиток інституту публічного управління за часів Київської Русі.
4. Галицько-Волинське князівство (королівство) як втілення загальноукраїнської державної ідеї.
5. Литовсько-польський період становлення публічного управління.
6. Магдебурзьке право на теренах нинішньої України як правова система міського самоврядування (м. Львів (1356 р.), м. Володимир, м. Галич, м. Ярослав, м. Київ (1430 р.)).
7. Козацький період.
8. Визвольна війна українського народу.
9. Козацька гетманська держава.
10. Бездержавницький період з кінця XVIII ст. по 1917 рік.
11. Період визвольних змагань українського народу (1917-1920 рр.): Центральна Рада; Гетьманат Скоропадського, Директорії УНР; ЗУНР.

#### **Тема 4. Інституалізація багаторівневого управління.**

1. Поняття та сутність багаторівневого управління (multi-level governance).
2. Рівні багаторівневого управління: наднаціональний, національний, регіональний, локальний.
3. Організаційна структура різних рівнів багаторівневого управління.
4. Організаційні та правові основи координації діяльності різних рівнів багаторівневого управління.
5. Моделі багаторівневого управління в умовах децентралізації.
6. Реалізація багаторівневого демократичного управління в європейських державах.

#### **Питання для самопідготовки за темою 4**

1. Які причини спонукають держави об'єднуватися в колективні організації (Європейський Союз, НАТО, міждержавні коаліції тощо) та віддавати частину свого суверенітету і контролю над кордонами на колективний рівень управління?
2. Наднаціональний рівень європейського управління представлений Радою міністрів ЄС, Європейською Комісією, Європейським Парламентом.

Тобто, ці інституції ЄС створюють наднаціональну складову і кожна із них асоціюється із виконанням певних загальноєвропейських функцій (Рада – як головний орган прийняття рішень, Єврокомісія – як виконавчий орган і Європарламент – як представницький). Охарактеризуйте більш ґрунтовно завдання кожного органу.

3. Чим інституційна модель урядування в ЄС відрізняється від національних систем управління?

4. Розкрийте основні засади Лісабонської угоди.

5. Які питання перебувають у винятковій компетенції Європейського Союзу, крім питань митного союзу, конкуренції на внутрішньому ринку, збереження біологічних ресурсів моря?

6. Які питання зараховано до спільної (розділеної) компетенції ЄС та держав-членів, крім питань соціальної політики; проблеми економічної й територіальної єдності; сільського господарства, рибальства й захисту довкілля, питання захисту інтересів споживачів, управління транспортними, телекомунікаційними мережами?

7. Які питання при багаторівневому управлінні в ЄС передбачають узгодженість зусиль держав-членів, крім питань протидії тероризму, організованій злочинності, корупції, незаконної торгівлі наркотичними засобами?

8. Національний рівень європейського управління забезпечує національні інтереси, при цьому, європейське управління на рівні прийняття рішень балансує між наднаціональними і міждержавними (міжурядовими) складовими. Хто забезпечує реалізацію європейських рішень в державі?

9. Основою здійснення європейського управління на регіональному та локальному рівнях є правовий та організаційний принцип субсидіарності, який полягає у необхідності вирішення задач на найнижчому, найбільш віддаленому від влади, рівні за умови, що ці задачі можуть бути на ньому ефективно вирішені. Наведіть приклади таких рішень.

10. Мета та основні завдання регіональної політики (політики згуртування) ЄС.

11. Поняття структурних фондів, їх завдання та принципи функціонування.

12. Конгрес місцевих та регіональних влад Європи (КМРВС) – один з основних підрозділів Ради Європи. Окресліть його основні завдання.

## **Тема 5. Мережеве управління та неурядові структури**

1. Поняття та сутність мережевого управління.

2. Ознаки мережевого європейського управління.

3. Агентства як новий інституціональний інструмент політичного управління в ЄС.

4. Горизонтальні взаємозв'язки трансурядових мереж.

## Питання для самопідготовки за темою 5

1. В умовах глобалізації за право управляти змагаються світовий ринок, наддержавні органи і установи, місцеві органи влади, розгалужені мережеві структури (суспільні і приватні). З'ясувати, чому у системі мережевого управління з'являються нові актори, якими є представники різних груп інтересів: від бізнесу, фінансів, науки, медицини і фармакології – до профспілкових організацій, захисників навколишнього середовища і прав споживачів?

2. Характерні ознаки багаторівневого європейського управління, яке здійснюється через трансурядові мережі.

3. Розглянути мережеве управління як складну мережу взаємодій, що одночасно охоплює всі рівні управління (наднаціональний, національний, регіональний) і утворює поєднання стабільних децентралізованих відносин, які пов'язують різних “акторів” (державних чиновників, регіональних управлінців, профспілкових активістів і велику кількість експертів різноманітного професійного спрямування), що мають спільне відношення до європейської політики і співпрацюють заради спільної для усіх мети.

4. Дослідити діяльність агентств - бюрократичних органів, що засновуються актами вторинного законодавства ЄС для виконання якоїсь спеціальної (технічної, наукової або управлінської) місії, зокрема, полегшують функціонування Єдиного внутрішнього ринку Євросоюзу і наділяються у зв'язку із цим виконавчо-розпорядчими повноваженнями або ж займаються збором інформації і підготовкою експертних рекомендацій державам-учасницям, чи створюються для виконання спеціальних програм ЄС.

5. З'ясувати повноваження різних категорій агентств (центрів, бюро, фондаций тощо), які розподіляються на: децентралізовані агентства, регуляторні, виконавчі та органи Євроатому.

6. Дати характеристику децентралізованим спеціалізованим агентствам, які створюються для координації галузевих політик між національними і загальноєвропейськими управлінськими інституціями та громадськими організаціями у рамках усього географічного простору ЄС і забезпечують дотримання різними управлінськими рівнями (як національним та регіональним, так і окремими суб'єктами господарювання усього простору ЄС) єдиних стандартів галузевих політик ЄС.

7. Ознайомитися з діяльністю Європейської фундації з поліпшення умов життя та праці (EUROFOUND); Європейського агентства з безпеки і охорони праці (EU-OSHA); Бюро гармонізації внутрішнього ринку (товарні знаки і промислові зразки) (OHIM); Управління Співтовариства сортів рослин (CPVO); Європейського агентства з оцінювання лікарських препаратів (EMA); Європейського органу страхових і професійних пенсій (EIOPA).

8. Виокремити особливості європейського мережевого управління.

9. Розглянути галузеві мережі координації управлінських дій між Європейською Комісією, Радою ЄС, Європарламентом, національними

органами влади та представниками професійних й інтелектуальних кіл.

10. Основні завдання Європейської спільноти з атомної енергії (Euratom).

## **Змістовний модуль 2. Аналіз управлінських процесів та його організація. Лідерство в публічному управлінні**

### **Тема 6. Підходи до досліджень в публічному управлінні**

1. Принцип визначення Парето-оптимуму, при якому ніхто не може покращити свій стан, не погіршуючи стану інших учасників - ключовий принцип формування політики в публічному управлінні.

2. Програмно-цільовий підхід в публічному управлінні.

3. Системний підхід до управління на рівні територіальних громад, регіонів та держави в цілому.

### **Питання для самопідготовки за темою 6**

1. Підходи до оцінки вигід і витрат ресурсів, що використовуються в публічному управлінні для оптимального вибору варіанту формування і реалізації політики на рівні територіальної громади, регіону, країни.

2. Обмежувальні чинники в публічному управлінні (нестача кадрів, матеріальних та технічних засобів, фінансових ресурсів тощо), які необхідно прораховувати для забезпечення ефективного публічного управління.

3. Принцип Парето. Етапи аналізу вигід і витрат, який проводиться для формування плану дій, спрямованого на досягнення певних суспільних цілей.

4. Основні принципи концепції “готовності платити” за споживання блага.

5. Застосування системного підходу до дослідження об’єкта публічного управління як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв’язків між ними для прийняття ефективних управлінських рішень.

6. Алгоритм використання системного підходу в публічному управлінні.

7. Програмно-цільовий підхід в публічному управлінні як наукова основа реалізації практичних цільових програм розвитку територіальних громад, регіонів та держави.

8. Складові програмно-цільового підходу: програмно-цільова політика – діяльність з управління та керівництва із чіткими цілями та планами, а також заходами реалізації цих цілей і планів; програмно-цільове управління – система поєднання правової та організаційної форм державно-управлінських рішень; програмно-цільова модель – наукове обґрунтування можливих шляхів розвитку об’єкта управління за визначені терміни; програмно-цільове планування – визначення цілей, завдань, термінів, темпів розвитку; програмно-цільове програмування – взаємоузгоджений комплекс заходів, спрямований на досягнення однієї або кількох цілей плану та засобів досягнення цих цілей; програмно-цільова діяльність – комплекс взаємоузгоджених заходів для реалізації стратегічної мети; програмно-цільовий напрям – вектор розвитку

об'єкта управління із використанням цілей розвитку, які реалізуються через секторальні проекти чи програми.

9. Розуміння сутності програмно-цільового підходу в публічному управлінні, що полягає в обов'язковості досягнення максимально можливого та соціально вагомого ефекту в результаті використання коштів, сплачених платниками податків.

10. Поняття “управління на основі результатів” як основна концепція реалізації Цілей розвитку тисячоліття та Національних цілей розвитку.

## **Тема 7. Інструменти залучення громадськості до публічного управління**

1. Міжнародні документи щодо участі громадськості в управлінні.
2. Рівні участі громадськості в управлінні публічними справами.
3. Умови, що сприяють громадській участі.
4. Інструменти Ради Європи із залучення громадськості до публічного управління (CLEAR).
5. Типи громадської участі.
6. Цільові групи для проведення консультацій з громадськістю.
7. Доцільність проведення публічних консультацій зі стейкхолдерами, а не широкою громадськістю.
8. Класифікація заінтересованих сторін (стейкхолдерів).

### **Питання для самопідготовки за темою 7**

1. Документи Ради Європи щодо участі громадськості в управлінні (Конвенція про захист прав та основних свобод людини; Конвенція щодо доступу до офіційних документів; Рекомендації Комітету Міністрів щодо електронної демократії; Рекомендації Комітету Міністрів щодо участі громадян у місцевому самоврядуванні; Рекомендації Комітету Міністрів щодо правового статусу громадських об'єднань; Кодекс належної практики участі громадськості у прийнятті рішень; Постанова ПАРЄ “Демократія в Європі: криза та перспективи”; Рекомендації Комітету Міністрів щодо участі осіб з інвалідністю в політичному та громадському житті).

2. Міжнародні акти Європейського Союзу (Лісабонський договір; Загальні принципи та мінімальні стандарти проведення консультацій із зацікавленими сторонами Європейської комісії).

3. Міжнародні акти ОБСЄ/БДПЛ та Венеційської комісії щодо свободи об'єднань; Рекомендації щодо сприйняття більш ефективній участі об'єднань громадян у процесах прийняття публічних рішень).

4. Загальні принципи та мінімальні стандарти залучення проведення консультацій із заінтересованими сторонами (Європейська Комісія, 2002 рік).

5. Поняття достатніх часових рамок для проведення публічних консультацій.

6. Забезпечення зворотнього зв'язку під час проведення консультацій з

громадськiстю.

7. Проблеми взаємодiї органiв публiчної влади з громадськiстю та шляхи iх розв'язання.

8. Інструменти визначення мiри заiнтересованостi стейкхолдерiв.

9. Інструменти визначення оцiнки впливовостi стейкхолдерiв.

10. Карти стекхолдерiв. Бостонська матриця в контекстi публiчних консультацiй.

## **Тема 8. Колективне, одноосiбне та організаційне лiдерство в публiчному управлiннi**

1. Основи лiдерства: визначення, типи, класифiкацiя, роль для публiчного управлiння.

2. Основнi теорiї лiдерства.

3. Поняття одноосiбного лiдерства: основнi характеристики та практичнi прояви.

4. Колективне лiдерство: основнi характеристики.

5. Організаційне лiдерство.

### **Питання для самопiдготовки за темою 8**

1. Теорiя харизматичного лiдерства як дороговказ в залученнi лiдерiв громадськостi до прийняття управлiнських рiшень.

2. Теорiя трансформацiйного лiдерства.

3. Теорiя лiдерства-служiння Р.Грiнлiфа.

4. Концепцiя “обслуговуючого лiдерства” Дж.Коллiнза.

5. Ситуативнi теорiї лiдерства та iх роль для публiчного управлiння.

6. Теорiя стейкхолдерiв (теорiя зацiкавлених сторiн).

7. Теорiя самодетермінацiї Е.Л.Десi та Р.М.Райна.

8. Теорiя соцiального навчання.

9. Теорiя цiлепокладання.

10. Застосування пiдходу цiлiсного функцiонування системи, який використовує постановку цiлей i оцiнку за результатами в публiчному управлiннi.

## **Тема 9. Командотворення**

### **Питання для самопiдготовки за темою 9**

1. Поняття командних ролей.

2. Типи командних ролей та iх характеристика.

3. Групування команди з урахуванням формального та неформального лiдерства.

4. Інструменти генерування сили групи.

5. Інструменти мотивування людей на самовiддану роботу, досягнення iндивiдуального та командного результату.

6. Інструменти формування, розвитку та визначення рівня професійної компетентності співробітників;
7. Управління результативністю команди.
8. Правила делегування повноважень членам команди.
9. Організаційна культура.
10. Інструменти формування та розвитку особистої та колективної відповідальності за досягнення визначеної командою цілі.

**5. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань здобувачами**

*Контрольні питання*

1. Назвіть основні причини переходу від державного управління до публічного.
2. Основна мета публічного управління.
3. Суб'єкти публічного управління.
4. Необхідні умови для забезпечення здатності громадян на ефективне публічне управління.
5. Взаємозв'язок публічного управління і демократії.
6. Як забезпечується формування цілей публічного управління?
7. Публічне управління як поєднання державного та громадського управління.
8. Охарактеризуйте суб'єкти державного управління, їх основні функції та завдання і характер впливу на управління.
9. Охарактеризуйте суб'єкти публічного управління, їх основні функції та завдання і характер впливу на управління.
10. Охарактеризуйте елементи системи публічного управління (державний устрій, політичний режим, політична культура, функціонування політичних інститутів, виборча система, відносини між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства).
11. Напрями змін в публічному управлінні.
12. Коротко опишіть модель публічного управління Good Governance.
13. Коротко опишіть модель публічного управління New public management.
14. Коротко опишіть модель публічного управління за цілями.
15. Коротко опишіть модель публічного управління за цінностями.
16. Програмно-цільовий підхід в публічному управлінні.
17. Концепція “Доброго міського врядування” (*Good Urban Governance*).
18. Теорія організації Честера Барнарда.
19. Основні критерії типів управління за М.Консідайном.
20. Основні характеристики бюрократичного (традиційного) управління.
21. Поняття корпоративного управління.
22. Основні положення Білої книги “Врядування в Європі”, в якій викладені основні принципи переходу до нової парадигми управління на принципах “governance”.

23. Опишіть відмінність понять “врядування” (governance) та “менеджмент” (management).

24. Основні принципи управління в межах концепції належного врядування.

25. Належне врядування як механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, спосіб реалізації публічної влади.

26. Інструменти забезпечення відповідності публічної політики потребам суспільного розвитку.

27. Забезпечення реальної участі громадян у виробленні та реалізації публічної політики.

28. Механізми об'єднання потенціалу трьох секторів (органів публічної влади, бізнесу та громадськості) для забезпечення публічного управління.

29. Розкрийте суть публічного управління, його основних функцій.

30. Дайте характеристику основним елементам системи публічного управління.

31. Розкрийте суть та основні принципи управління в межах концепції належного врядування.

32. Дайте коротку характеристику типів управління у нових концепціях публічного управління.

33. Забезпечення контролю громадянського суспільства за органами публічної влади.

34. Поняття сталого розвитку. Основні нормативні документи.

35. Дайте характеристику сталого розвитку суспільства.

36. Системний підхід у забезпеченні сталого розвитку.

37. Основне завдання впровадження людиноорієнтованої моделі взаємовідносин між державою та громадянами.

38. Розбудова громадянського суспільства як системи суспільних відносин, що сприяють реалізації природних прав людини на основі самоорганізації та самоврядування.

39. Розкрийте поняття “сервісна держава”.

40. Розкрийте поняття “врядування” в трьох вимірах (політичному; економічному; соціальному).

41. Які бувають цінності в публічному управлінні та на що вони впливають?

42. Чому цінності в житті суспільства виступають соціально значимими орієнтирами діяльності суб'єктів, одним із факторів розгортання політичної історії?

43. Якщо культура виступає предметним полем формування цінностей, а цінності характеризують спосіб буття людства та формування суспільних потреб, що необхідно зробити на рівні територіальної громади, щоб мешканці цього населеного пункту керувалися ціннісними орієнтирами при визначенні цілей розвитку громади.

44. До базових, загальнолюдських цінностей належать цінності добра (блага), свободи, істини, користі, правди, творчості, краси та віри. Як забезпечується дотримання цих цінностей у законодавстві України?

45. Виокремлюють загальносуспільні, загальнонародні, національні, класові, групові та особисті цінності, на основі яких конкретне суспільство чи індивід у конкретний історичний період визначають позитивну чи негативну значущість наслідків людської діяльності. Якби Вам довелося писати підручник зі становлення державності України в період з 1991 по 2021 роки, які б періоди Ви виокремили позитивно, а які негативно. Чому?

46. Історичні передумови становлення публічного управління в Україні.

47. Коротко охарактеризуйте управління в державах, які були розташовані на території нинішньої України (Кімерія, Скіфське Царство, Держава антів, Київська Русь).

48. Державотворення в Київській Русі в період з IX по XII століття.

49. Основні характеристики Галицько-Волинської держави.

50. Галицько-Волинське королівство за правління короля Данила Галицького: зміна підходів до управління, модель державного управління.

51. Литовсько-польський період в управлінні за описом М. Грушевського.

52. Окресліть основні особливості інституційної моделі багаторівневого управління в Європейському Союзі.

53. Дайте характеристику органам, які представляють наднаціональний рівень європейського управління.

54. Коротко опишіть розподіл компетенцій між Європейським Союзом та державами-членами.

55. опишіть принципи функціонування Структурних фондів на регіональному (місцевому) рівні управління в ЄС.

56. Окресліть основні засади теорії “багатомірної корисності” (MAUT).

57. Окресліть основні засади стратегії обмеженої раціональності.

58. Охарактеризуйте раціональний метод ухвалення рішень “витрати–вигоди”.

59. Поняття та сутність мережевого управління.

60. Мережеве управління та неурядові структури.

61. Методи аналізу в публічному управлінні.

62. Методи встановлення ключових чинників успіху у формуванні стратегії забезпечення сталого розвитку відповідної території чи сфери діяльності.

63. Поняття ефективності та результативності публічного управління.

64. Методи оцінки вигід і витрат, що використовуються в публічному управлінні.

65. Ефективність за Парето.

66. Поняття зрілості команди та етапи її формування для досягнення суспільно значимих цілей в публічному управлінні.

67. Основи лідерства як процесу налагодження взаємодії між суб’єктами публічного управління.

68. Теорія харизматичного лідерства як дороговказ в залученні лідерів громадськості до прийняття управлінських рішень.

69. Застосування теорії трансформаційного лідерства в публічному управлінні.

70. Ціннісні теорії лідерства (теорія лідерства-служіння Р.Грінліфа, концепція “обслуговуючого лідерства” Дж.Коллінза).

71. Ситуативні теорії лідерства та їх роль для публічного управління.

72. Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін як інструмент врахування потреб суб’єктів та об’єктів публічного управління.

73. Теорія самодетермінації Е.Л.Десі та Р.М.Райна як основа розуміння мотивації особи для залучення в процес управління.

74. Теорія соціального навчання як основа для розкриття та формування кадрового потенціалу і забезпечення сталого розвитку території чи сфери управління.

75. Застосування теорії цілепокладання і підходу цілісного функціонування системи, який використовує постановку цілей і оцінку за результатами в публічному управлінні.

### **Зразок завдання для визначення рівня засвоєння здобувачами знань**

#### *Теоретична частина*

1. Охарактеризуйте суб’єкти публічного управління, їх основні функції та завдання і характер впливу на управління.

2. Системний підхід у забезпеченні сталого розвитку.

#### *Тестова частина*

### **1. Індикатори результативності та ефективності визначаються як:**

а) результативність – це ступінь досягнення запланованих результатів (здатність організації орієнтуватися на результат);

б) ефективність – співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (здатність організації до реалізації своїх цілей і планів із заданим якісним рівнем, вираженим певними вимогами: часом, витратами, ступенем досягнення мети);

в) всі відповіді вірні.

### **2. Основними характерними елементами системи публічного управління є:**

а) державний устрій, політичний режим і політична культура;

б) функціонування політичних інститутів, виборчі системи (мажоритарна, пропорційні та змішана);

в) відносини між політиками і державними службовцями;

г) відносини між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

### **3. Основні принципи управління в межах концепції належного врядування:**

- а) ефективність і результативність публічної управлінської діяльності;
- б) соціальна справедливість;
- в) верховенство закону і права;
- г) відсутність дискримінації меншин;
- д) розділення влади, народовладдя;
- е) виборність і змінюваність вищих посадових осіб;
- є) підзвітність інститутів виконавчої влади, відповідальність перед суспільством;
- ж) політичний плюралізм і транспарентність;
- з) всі відповіді вірні;
- і) партисипативність;
- и) незалежність засобів масової інформації тощо.

**4. Належне врядування є механізмом забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, спосіб реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються:**

- а) відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку;
- б) реальна участь громадян у виробленні та реалізації публічної політики;
- в) об'єднання потенціалу всіх трьох секторів (влада, бізнес, громадськість);
- г) постійний контроль різних сегментів суспільства за діяльністю публічної влади.

**5. Розрізняють такі типи управління у нових концепціях публічного управління:**

- а) бюрократичне управління, тобто традиційне, процедурне управління;
- б) корпоративне управління, властиве сфері бізнесу;
- в) ринкове управління;
- г) мережеве управління, яке можна вважати синонімом поняття “врядування – “governance”.

**6. У країнах з людиноорієнтованою формою управління людина, її права та свободи визнані головною соціальною цінністю, а головним завданням публічної влади визначено:**

- а) надання якісних послуг громадянам;
- б) орієнтацію на потреби суспільства;
- в) паритет державних та особистих інтересів.

**7. Для побудови сервісної держави необхідно удосконалювати і рівень самого “сервісу”, тобто надаваних послуг, тому підвищення якості кожної послуги має відображатися в удосконаленні таких її складових, як:**

- а) оперативність, строки задоволення послуги, доступність для всіх груп населення;
- б) ясність і прозорість процесу надання послуги;
- в) забезпечення прав користувачів;

- г) персональний підхід до клієнтів;
- д) послідовність політики надання послуги, можливість без обмежень одержати доступ до потрібної достовірної інформації;
- е) надійність (передбачуваність, рівень інформованості про зміни, обґрунтованість прийнятих рішень);
- є) якість культури обслуговування, загальнолюдська культура тощо.

### **8. Інституційна модель багаторівневого управління має такі особливості:**

- а) наявність двох типів міждержавних і наднаціональних інститутів; особи, що входять до органів першого типу (Рада міністрів), діють як офіційні представники держав членів, а другого (Єврокомісія) – діють як незалежні особи, що не пов'язані з державами, які їх делегували;
- б) відсутність розподілу на законодавчу та виконавчу гілки влади (законодавчі повноваження розподілені між Радою та Парламентом, а виконавчі – між Радою та Комісією);
- в) відсутність вертикальних структур управління та центрального регулюючого органу.

### **9. Врядкування тлумачиться як:**

- а) вироблення і реалізація публічної політики на засадах партнерської взаємодії державної влади, місцевого самоврядування, які створюють сприятливі політико-правові і фінансові передумови з приватним сектором, що генерує робочі місця і забезпечує доходи та громадянським суспільством, яке мобілізує внутрішні ресурси задля досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку;
- б) самостійне вирішення (врядвання) народом, окремими спільнотами (територіальними, етнонаціональними) питань своєї життєдіяльності відповідно до їх суверенної волі.

### **10. Чи завжди влада пов'язана з примусом?**

- а) так, оскільки державне управління базується на механізмах примусу суб'єкта управління;
- б) ні, оскільки публічне управління передбачає застосування механізмів переконання, надання (виділення) матеріальних чи фінансових ресурсів тощо для досягнення певного стану суспільних відносин (вчинення дій або утримання від дій), що може здійснюватися у позапримусовому порядку.

## **6. Методи навчання**

Під час викладання дисципліни “Публічне управління” використовується лекційно-практична методика навчання, в яку входять методи навчання класифіковані за: *джерелами знань* (словесні, наочні, практичні, а саме: лекція, інструктаж, навчальна дискусія, дебати, прес-метод, демонстрація, ілюстрація, спостереження, відеометоди, навчальна праця, методи індукції, дедукції, аналізу, синтезу, case-stady та ін.); *характером логіки пізнання; рівнем самостійності розумової діяльності* (проблемний виклад, частково-пошуковий, дослідний тощо); *рівнем проблемності засвоєння знань та*

*включеності здобувачів у творчу діяльність* (пояснювально-ілюстративний метод, репродуктивний, методи контролю і самоконтролю, такі як: методи усного та письмового контролю, тестового контролю, самоконтролю та ін.); *дидактичними цілями* (методи набуття нових знань, формування умінь і навичок та застосування знань на практиці, перевірки й оцінки знань, умінь і навичок, зокрема: метод цілепокладання, імітаційно-рольове відтворення життєвих ролей і ситуацій, планування тощо).

## 7. Форми контролю

Видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації. Поточний контроль знань здобувачів **заочної форми навчання** з дисципліни “Публічне управління” проводиться у формі:

- 1) усного опитування на заняттях;
- 2) виконання поточних тестових завдань;
- 3) захисту підготовленого звіту з самостійної роботи;
- 4) бліц-опитування

і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи. Проміжна атестація (поточний контроль) проводиться у формі тестування або написання контрольної роботи після вивчення програмного матеріалу кожного змістового розділу. Підсумкова атестація проводиться у формі семестрового екзамену у письмовій (електронній) формі за екзаменаційними білетами.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни “Публічне управління” визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту: за навчальну роботу – до 70 балів; іспит – до 30 балів; всього – до 100 балів.

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навичок за шкалою університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи здобувачів магістратури, підвищення об’єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу магістрів, запровадження здорової конкуренції між ними у навчанні і розвитку творчих здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістовних модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

## 8. Розподіл балів, які отримують здобувачі

Оцінювання здобувачів відбувається згідно Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування

України, затвердженого Вченою радою НУБіП України 27.12.2019 року, протокол №5. Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи **RHP** (не більше 70 балів) за формулою:

$$\mathbf{RHP} = \frac{0,7 \cdot (\mathbf{R}^{(1)}\mathbf{ЗМ} \cdot \mathbf{K}^{(1)}\mathbf{ЗМ} + \dots + \mathbf{R}^{(n)}\mathbf{ЗМ} \cdot \mathbf{K}^{(n)}\mathbf{ЗМ})}{\mathbf{КДИС}}, (1)$$

де  $\mathbf{R}^{(1)}\mathbf{ЗМ}, \dots, \mathbf{R}^{(n)}\mathbf{ЗМ}$  – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$\mathbf{n}$  – кількість змістових модулів;

$\mathbf{K}^{(1)}\mathbf{ЗМ}, \dots, \mathbf{K}^{(n)}\mathbf{ЗМ}$  – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$\mathbf{КДИС} = \mathbf{K}^{(1)}\mathbf{ЗМ} + \dots + \mathbf{K}^{(n)}\mathbf{ЗМ}$  – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Максимальний рейтинг здобувача з навчальної роботи за двома змістовими модулями з дисципліни “Публічне управління” може складати:

$$\mathbf{RHP} = \frac{0,7 \cdot (100 \cdot 3 + 100 \cdot 2)}{5} = 70 \text{ балів} (2)$$

Для визначення рейтингу здобувача із засвоєння дисципліни **РДИС** (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (здобувача) з навчальної роботи **RHP** (до 70 балів): **Р ДИС = R HP + R AT**.

Рейтинг здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни у балах переводиться у національні оцінки згідно з таблиці 1.

Таблиця 1

Співвідношення між рейтингом здобувача вищої освіти і національними оцінками

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Оцінка **“Відмінно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який систематично працював протягом семестру, показав під час екзамену різнобічні і глибокі знання програмного матеріалу, вміє успішно виконувати завдання, які передбачені програмою, засвоїв зміст основної та додаткової літератури, усвідомив взаємозв'язок окремих розділів дисципліни, їхнє значення для майбутньої професії, виявив творчі здібності у розумінні та використанні навчально-програмного матеріалу, проявив здатність до самостійного оновлення і поповнення знань.

Оцінка **“Добре”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив повне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконує передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, що рекомендована програмою, показав достатній рівень знань з дисципліни і здатний до їх самостійного оновлення та поповнення у ході подальшого навчання та професійної діяльності.

Оцінка **“Задовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який виявив знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання та наступної роботи за професією, справляється з виконанням завдань, передбачених програмою, допустив окремі похибки у відповідях на іспиті і при виконанні іспитових завдань, але володіє необхідними знаннями для подолання допущених похибок під керівництвом науково-педагогічного працівника.

Оцінка **“Незадовільно”** виставляється здобувачу вищої освіти, який не виявив достатніх знань основного навчально-програмного матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, не може без допомоги викладача використати знання при подальшому навчанні, не спромігся оволодіти навичками самостійної роботи.

Таблиця 2

Розподіл балів при рейтинговій системі оцінювання  
з навчальної дисципліни “Публічне управління”

	модуль 1						модуль 2				
	T1	T2	T3	T4	T5	ПМК	T6	T7	T8	T9	ПМК
<b>Практичні заняття:</b>											
– колективна робота над ситуаційним завданням;		30									
– кейс (колективне вирішення суспільно значимої проблемної ситуації);								10			
– генерування колективних ідей для досягнення сталого розвитку громади									10		
- мотивування органами місцевого самоврядування мешканців громади для забезпечення благоустрою території										10	
<b>Самостійна робота:</b>											
– самостійне опрацювання тем;	5	5	5	5	5		5	5	5	5	
– підготовка публічного виступу та презентації до теми;		10									
– розробка анкети для соціального дослідження думки громадян з нагальних питань життєзабезпечення громади								10			
Кількість балів за видами робіт і ПМК	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>40</b>
Кількість балів за модуль	<b>100</b>						<b>100</b>				
<b>R НР (навчальна робота)</b>	<b>70</b>										
<b>R АТ (семестровий іспит)</b>	<b>30</b>										
<b>R ДИС (загальний рейтинг)</b>	<b>100</b>										

## 9. Методичне забезпечення

Навчально-методичний комплекс включає робочу програму, курс лекцій, презентаційні матеріали, завдання для виконання практичних робіт, питання для самопідготовки, комплект тестових завдань для проведення поточного модульного контролю, комплект екзаменаційних білетів, електронний курс <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2151>

## 10. Рекомендована література

*Основні джерела:*

1. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу [пер. з англ. Софії Опацької]. К. : Видавн. дім “Києво-Могилянська академія”, 2006. 266 с.
2. Барбер Б. Демократія – це дискусія: Громадянська заангажованість у старих і нових демократіях. Нью-Лондон (США) : Коннектікут коледж, 1997. VIII. 66 с.
3. Бек Д., Кован К. Спиральна динаміка. Управляя ценностями, лидерством и изменениями. Бест Бизнес Букс, 2010. 235 с.
4. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014.
5. Балабаєва З. В. Демократичне врядування: поняття та сутність. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3 (31). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017.
6. Войтович Р. В. Організаційне лідерство як структурно-функціональний атрибут діяльності державних службовців. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи*: матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 черв. 2019 р.). К. : Вид-во Ліра-К, 2019. 244 с.
7. Гринліф Р. К. Слуга в ролі лідера. 1970. 49 с.
8. Грищенко І. М. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика : монографія; за заг. ред. Н.В. Васильєвої, О.І. Васильєвої. Національна академія держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2018. 303 С. ISBN 978-966-619-391-2 URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
9. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика: монографія. Національна академія держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2016. 319 с. ISBN 978-966-619-347-9  
URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
10. Грищенко І. М. Управлінські інновації: соціально-економічний аспект : монографія; авт. кол. В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, І. М. Грищенко та ін. К. : НАДУ, 2019. 304 с. ISBN 978-966-619-398-1  
[http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe)
11. Грищенко І. М. Алгоритм формування та розвитку лідерства в

- територіальній громаді. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=965>
12. Грищенко І. М. Стан, проблеми та перспективи ресурсного забезпечення органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 65-69. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6176&i=11>
  13. Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціація докторів наук з державного управління. № 1. X. : ДокНаукДержУпр., 2010.
  14. Сурмін Ю. П. Методологія аналізу ситуацій (Case study). К. : Центр інновації і розв., 1999. 53 с.
  15. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз : навч. посібник. К., 2003. 243 с.
  16. Стратегічне програмно-цільове планування процесів соціально-економічного розвитку України : наук.-метод. посіб. ; за заг. ред. В. П. Горбуліна. К. : Євроатлантикінформ, 2006.
  17. Шаров Ю. П. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 1 (4) Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2018.
  18. European Agency for Safety and Health at Work [Elektronic resource] // Access mode: <http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127>
  19. <http://www.kdpu-nt.gov.ua/uk/content/teoriya-publichnyh-poslug-administratyvno-pravova-skladova>
  20. Bales R. F. Interaction process analysis: a method for the study of small groups. 3rd ed, Cambridge University Press, En., 1998. P. 54.
  21. Bandura A. Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. Vol. 37. 1982. P. 122–147.
  22. Bandura A. Social Learning Theory / Albert Bandura ; in J.T. Spence, R. C. Carson, and J. W. Thibaut (eds.), *Behavioral Approaches to Therapy*, General Learning Press, Morristown, April 1978. P. 344–358.
  23. Bargo M. Jr. *Choicer and Decisions: A guidebook for constructing values*. San Diego, Ca: University Associates, 1980.
  24. Barnes S. Leadership Style and Political Competence / S. Barnes ; in L. Edinger (ed.), *Political Leadership in Industrialized Societies : Studies in Comparative Analysis*, New York : Wiley. 1967. P. 59–83.
  25. Barrow J. C. Worker Performance and Task Complexity as Causal Determinants of Leader Behavior Style and Flexibility / J. C. Barrow // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 61. 1976. P. 433–440.
  26. Basil S. Georgopoulos. A Path-Goal Approach to Productivity / Basil S. Georgopoulos, Gerald M. Mahoney, and Nyle W. Jones. // *Journal of Applied Psychology*. December 1957. P. 345–353.
  27. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990. P. 19–31.
  28. Belbin R. Meredith. *Team Roles at Work*. Cambridge, Massachusetts.

- London. 1993. 232 p.
29. Belitsky T. Efficiency motive. *Academy of Management Review* / T. Belitsky and C. Sheppard. April 1966. P. 102–152.
  30. Bentley A. *The Process of Government: A Study of Social Pressures*. Cambridge : Belknap Press. 1967. P. 224.
  31. Bernard M. Bass. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. 3d ed., Free Press. New York, 1990. 221 p.
  32. Bernard M. Bass. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter 1990. P. 19–31.
  33. Bernard M. Bass. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York. 1985. P. 54–61.
  34. Bertalanffy Ludwig. *General system theory. Foundations, development, applications*. N. Y., 1968. P. 7.
  35. Bjarne Ibsen. *Defining the Nonprofit Sector: Denmark* / Ibsen Bjarne and Habermann Ulla // *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, N 44. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2005.
  36. Blanchard Kenneth. *The One Minute Manager* / Kenneth Blanchard, and Lorber Robert. New York : Morrow/Avon, 1982. P. 21.
  37. Blank W. *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York : AMACOM, 1995.
  38. Bogardus E. Leadership and attitudes // *Sociology and Social Res.* 1929. № 13. P. 68–109.
  39. Boyatzis Richard. *Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence*. Harper & Row, Publishers, New York, 2005. 274 p.
  40. Burns J. M. *Leadership*, Harper & Row. New York, 1978.
  41. Charles N. Greene. Leader-Group Interactions: A Longitudinal Field Investigation / Charles N. Greene and Chester A. Schriesheim. *Journal of Applied Psychology*. February 1980. P. 50–59.
  42. Charles N. Greene. The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60. 1975. P. 187–193.
  43. Colin Powell's. *Thoughts on Leadership*. *Industry Week*, Aug. 19, 2001.
  44. Conger J. A. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Vol. 12. 1987. P. 637–647.
  45. Cornelius E. T. The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology* 69. 1984. P. 32–39.
  46. Dansereau Jr. F. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1975. P. 46–78.
  47. David C. McClelland. *Human Motivation*. Cambridge University Press, En.,

1967. 672 p.
48. David C. McClelland. *The Achieving Society*. Cambridge University Press. 1961. 320 p.
  49. David G. Winter. A motivational model of Leadership: predicting long-term management success from tat measures of power motivation and responsibility. University of Michigan, 1967. P. 67–80.
  50. Downton J. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York : Free Press, 1973. P. 22–23.
  51. Edwin A. Locke A Theory of Goal Setting and Task Performance / Edwin A. Locke and Gary P. Latham // Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1990. P. 15.
  52. Edwin A. Locke. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1968. P. 157–189.
  53. Fodor E. M. The power motive as an influence on the use of power. *Journal of Personality and Social Psychology* 37. 1979. P. 291–297.
  54. Fred E. Fiedler. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York. 1967. P. 13–144.
  55. Gryshchenko I. Application of the Theory of Leadership “Path –Goal” in local government. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, Košice, Slovakia. Vol. 3. № 2/2015. P. 81–84.
  56. Gryshchenko I. Leadership: the need for power. *Europäische Fachhochschule European Applied Sciences, ORT Publishing, Stuttgart, Germany*. Vol. 7, 2015 (Juli). Section 9. Economics and management. P. 74–77.
  57. Gryshchenko I. The impact on the formation of personal needs leadership. *Scientific BULLETIN of National Mining University, Scientific and technical journal*, vol. 4 (154), 2016 (Juli). Section “Economy and management”. P. 154–160.
  58. Gunther Max. Charisma. *Journal of Communication*. Vol. 29. № 2. P. 52–54.

#### ***Додаткові джерела:***

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007;
2. Методологія системного підходу та наукових досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>
3. Петров В. Використання міжнародних і регіональних систем охорони прав на товарні знаки в інтересах національних виробників [Електронний ресурс] / В. Петров. – Режим доступу: <http://patent.km.ua/ukr/articles/i394>.
4. Стрежнева М. “Трансправительственные сети” в ЕС / М. Стрежнева // *Международные процессы: Журнал теории международных отношений и мировой политики*, 2012. – № 1 (28). – янв. – апр. – С. 2.
5. *European Governance. A White Paper*.— Brussels : Commission of the European Communities, 2001.
6. Kenis P. *Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox* / P. Kenis, V. Schneider // *Policy Network: Empirical Evidence and*

- Theoretical Considerations [Text] / Marin Bernd and Renate Mayntz (eds.). – Frankfurt : Campus Verlag, 1991. – 176 p.
7. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability / R. A. W. Rhodes. — Buckingham : [s. n.], 1999.
  8. <http://www.registerbrandeurope.ru/component/content/article/>

### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний портал Верховної ради України <https://rada.gov.ua/>
2. Урядовий портал <https://www.kmu.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби <https://nads.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України <https://thedigital.gov.ua/>
5. Навчальний портал НУБіП України <https://elearn.nubip.edu.ua/>