

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**



ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор

Валентина АРАНЧІЙ
2021 р.

**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ**
для вступу за освітньо-професійною програмою
Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування
ступеня вищої освіти Магістр на 2021 рік

ПОЛТАВА 2021

Програму фахового випробування підготували викладачі навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій:

Галич Олександр, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій;

Воронько-Невіднича Тетяна, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій;

Лозинська Тамара, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування;

Сердюк Ольга, професор кафедри публічного управління та адміністрування;

Дорофеєв Олександр, професор кафедри публічного управління та адміністрування;

Мирна Ольга, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Схвалено науково-методичною радою спеціальності «Публічне управління та адміністрування» 8 лютого 2021 р. (протокол № 7)

Голова науково-методичної ради спеціальності «Публічне управління та адміністрування»



Ольга СЕРДЮК

Вступ

В умовах ринкової економіки магістр з публічного управління та адміністрування, повинен мати фундаментальну гуманітарну, загальнонаукову, спеціальну та практичну підготовку, досконало володіти своєю спеціальністю, безперервно оновлювати і збагачувати свої знання, вміти на практиці застосовувати сучасні методи управління та адміністрування в публічній сфері тощо.

Метою освітньо-професійної програми Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування є професійна підготовка публічних службовців, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Для успішного засвоєння програми підготовки за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування на базі ступеня вищої освіти Бакалавр вступники повинні мати ступінь «бакалавр»/освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»/ ступінь «магістр» та здібності до набуття відповідних інтегральної, загальних та спеціальних (фахових, предметних) компетентностей.

Головним завданням фахового випробування за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування на базі ступеня «бакалавр» / освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» / ступеня «магістр», є виявлення у вступників спеціальних знань і практичних навичок з комплексу навчальних дисциплін професійної підготовки.

Для вступників за ступенем Магістр за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування цей комплекс включає навчальні дисципліни:

- «Менеджмент»;
- «Управління персоналом в організаціях публічної сфери»;
- «Адміністративний менеджмент»;
- «Регіональне управління».

При складанні фахового випробування вступники повинні показати високу фундаментальну підготовку, а саме знання:

– основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями, факторів впливу на ефективність системи управління організацією;

– основних принципів управління персоналом у сучасній системі управління, функцій управління персоналом та служби управління персоналом, змісту процесу відбору та розвитку персоналу організацій публічної сфери,

інструментів формування згуртованого колективу, сутності соціального партнерства;

– сутності, основних понять і категорій адміністративного менеджменту, процесів прийняття і методів обґрунтування адміністративних управлінських рішень, адміністративних методів управління, ресурсів адміністрування, якими розпоряджається керівник;

– законів, принципів і методів в управлінні суб'єктами регіональної сфери, функцій та повноважень співробітників суб'єктів регіонального управління.

Програма фахового випробування охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань, умінь і навичок особи, яка бажає навчатись в ПДАА з метою одержання ступеня вищої освіти Магістр за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

Порядок проведення фахового випробування визначається «Положенням про приймальну комісію Полтавської державної аграрної академії».

Критерії оцінки фахового випробування

Фахове випробування для вступників передбачає виконання тестових завдань, які об'єктивно визначають їх рівень підготовки.

Тестова перевірка знань з навчальних дисциплін «Менеджмент», «Управління персоналом в організаціях публічної сфери», «Адміністративний менеджмент», «Регіональне управління» охоплює систему базових тестових завдань закритої форми із запропонованими відповідями.

Тестові завдання закритої форми складаються з двох компонентів:

- а) запитальної (змістовної) частини;
- б) 4 відповіді.

Ці тести є складовою частиною фахового випробування вступників. Оцінювання здійснюється за шкалою від 100 до 200 балів (табл. 1).

Таблиця 1

ТАБЛИЦЯ
відповідності тестових балів, отриманих за виконання завдань фахового випробування під час вступу на навчання для здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньо-професійною програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, рейтинговій оцінці за шкалою 100-200 балів

Тестовий бал	Рейтингова оцінка 100-200	Тестовий бал	Рейтингова оцінка 100-200	Тестовий бал	Рейтингова оцінка 100-200
0	не склав	17	103	34	154
1	не склав	18	106	35	157
2	не склав	19	109	36	160
3	не склав	20	112	37	163
4	не склав	21	115	38	166
5	не склав	22	118	39	169
6	не склав	23	121	40	172
7	не склав	24	124	41	175
8	не склав	25	127	42	178
9	не склав	26	130	43	181
10	не склав	27	133	44	184
11	не склав	28	136	45	187
12	не склав	29	139	46	190
13	не склав	30	142	47	193
14	не склав	31	145	48	196
15	не склав	32	148	49	199
16	100	33	151	50	200

Для кожного вступника передбачається 50 тестових завдань. Для кожного завдання передбачається 4 варіанти відповіді, з яких вступник повинен вибрати вірну. Максимальна кількість балів, які вступник може набрати за виконання тестових завдань становить 200 балів.

Тривалість фахового випробування – 1 година.

Зміст фахового випробування в розрізі навчальних дисциплін

Навчальна дисципліна «Менеджмент»

Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Економічне середовище в менеджменті. Сутність поняття «організація». Зовнішнє та внутрішнє середовище організації: їхні складові елементи. Основні загальні характеристики організації. Сутність категорії «менеджмент» та його основне завдання.

Наукові принципи та методи менеджменту. Методи управління: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Система принципів управління. Принципи раціонального менеджменту Г. Емерсона. Змістовні принципи А. Файоля.

Управлінська діяльність менеджера. Сутність категорій «менеджер», «бізнесмен», «підприємець». Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Умови успішної керівної діяльності менеджера.

Тема 2. Розвиток науки управління

Еволюція менеджменту. Класична теорія менеджменту. Науковий менеджмент: Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт. Адміністративний менеджмент: А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд.

Школа людських відносин (біхевіористська теорія): Х. Мюнстерберг, М. П. Фолліт, Е. Мейо, «Хоторнський експеримент». Теорія «людських відносин»: А. Маслоу, Д. МакГрегор. Сучасний поведінковий підхід у менеджменті.

Теорія бюрократії і кількісний підхід до менеджменту. Теорія «ідеальної бюрократії, або бюрократичної організації» М. Вебера. Кількісна точка зору в менеджменті: Я. Тіпберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьєв.

Сучасні підходи до менеджменту. Розвиток науки про менеджмент в Україні. «Рух за гуманні стосунки» П. Друкера. Системний підхід в управлінні. Ситуаційний підхід. Орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому. Етапи розвитку управлінської науки в Україні.

Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Природа, сутність та класифікація рішень у сфері менеджменту. Сутність категорії «рішення». Обставини, у зв'язку з якими виникає потреба у прийнятті рішення. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

Технологія розробки рішень. Управлінський процес. Операція в менеджменті. Складові частини управлінської діяльності. Управлінські процедури. Технологія менеджменту. Процес розробки і прийняття рішення в менеджменті. Вимоги, які ставляться до технології менеджменту. Фактори, які впливають на прийняття рішень.

Оцінка і прийняття рішень. Якість господарських рішень. Ефективність

системи управлінських рішень. Показники ефективності і якості управлінських рішень. Причини зниження ефективності і якості менеджменту.

Організація виконання рішень. Організаційні процедури виконання найбільш складних і важливих прийнятих рішень. Операції, здійснення яких передбачає виконання рішення.

Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень

Моделювання як елемент механізму оптимізації рішень. Реалізація механізму оптимізації рішень за допомогою: застосування наукового методу; використання системної орієнтації; застосування моделей. Види моделей.

Методи прийняття рішень. Платіжна матриця. Дерево рішень.

Методи прогнозування. Неформальні методи прогнозування. Кількісні методи прогнозування. Якісні моделі прогнозування.

Тема 5. Планування в організації

Сутність планування як функції управління. Функції менеджменту: загальні та специфічні. Планування. Класифікація планів організації.

Цілі управлінського планування. Мета. Вимоги щодо правильного формулювання організаційних цілей. Глобальна мета. Місія організації. Задачі організації.

Стратегічне планування. Основні елементи, з яких складається стратегія. Рівні стратегій. Процес розробки стратегії.

Тема 6. Організація як функція управління

Сутність функції організації. Організація. Організаційна діяльність. Основні складові організаційного процесу. Організаційна структура. Організаційні параметри, що характеризують організаційну структуру.

Типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична. Методи вибору типу організаційної структури управління.

Управління організаційними змінами. Поняття «організаційні зміни». Причини, які викликають необхідність змін. Способи пристосування організацій до змін у середовищі. Модель К.Левіна процесу організаційних змін. Основні причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору. Етапи процесу проведення організаційних змін.

Тема 7. Мотивація

Поняття і сутність мотивації. Мотивація. Спонування. Потреба. Винагородження. Типи винагородження.

Змістовні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія ERG К. Альдерфера. Теорія потреб Д. МакКлеланда. Теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга.

Процесні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Формування мотиваційного механізму управління поведінкою людей. Сучасні теорії мотивування. Принципи стимулювання. Принципи, на яких

повинна базуватися система стягнень.

Тема 8. Управлінський контроль

Поняття та процес контролю. Контроль. Завдання контролю. Сфери контролю. Процес контролю. Критерії ефективності системи контролю.

Види управлінського контролю. Операційний контроль: попередній, поточний та підсумковий. Фінансовий контроль: бюджетування, фінансова звітність, аналіз показників та фінансовий аудит. Структурний контроль: бюрократичний, груповий.

Опір контролю та додання опору. Основні фактори опору контролю: надмірний контроль, невідповідна спрямованість, нагорода за неефективність, надмірна відповідальність. Методи додання опору контролю: створення ефективної системи контролю, заохочення участі працівників, розробка процедури перевірки.

Тема 9. Лідерство

Поняття і сутність лідерства. Лідерство. Повноваження. Вплив. Влада. Основні форми влади та впливу.

Типи лідерства в менеджменті. Основних теоретичних підходи до розуміння лідерства: підхід з позицій особистих якостей керівника, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Стилi керування: автократичний, демократичний, ліберальний. «Теорія Х» та «теорія Y» Д. МакГрегора. Автократично-демократичний континуум стилів керування за Танненбаумом-Шмідтом. Континуум стилів керування за Р. Лайкертом. Двомірне трактування стилів керування за Р. Блейком і Д. Моутоном. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара.

Формування ефективного стилю лідерства. Діловитість лідера. Високий рівень особистої культури керівника (лідера). Знання норм міжособового спілкування. Дотримання правил службової етики.

Тема 10. Комунікації в управлінні

Комунікації та фах менеджера. Комунікація. Ефективні комунікації. Дані. Інформація. Характеристики цінної інформації. Комунікативний процес.

Типи комунікацій в організаціях. Міжособові комунікації – їхні вади і переваги. Комунікативні схеми та робочі групи. Комунікації в організаціях: вертикальні та горизонтальні комунікації. Інформаційні технології.

Неформальні комунікації в організаціях: непідтвержені повідомлення та чутки, менеджмент нишпорки, несловесні комунікації.

Управління комунікаціями в організаціях. Індивідуальні та організаційні бар'єри ефективних комунікацій. Методи подолання комунікативних бар'єрів

Тема 11. Ефективність управління

Сутність та основні підходи до визначення ефективності управління. Абсолютна і порівняльна ефективність витрат на управління.

Основні показники, що використовуються для оцінки ефективності управління: оперативність роботи апарату управління, надійність і

оптимальність системи управління. Показники ефективності удосконалення управління.

Показники, що характеризують ефективність системи управління. Загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства. Показники продуктивності управлінської праці. Показники економічності апарату управління.

Рекомендовані джерела інформації

1. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант). К.: ЦНЛ, 2005. 496 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент : учеб. М.: ЮНИТИ, 1998. 501 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : практ. М.: ЮНИТИ, 1998. 335 с.
4. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
5. Гончаров В. И. Менеджмент: учебн. пособ. Минск: Современная школа, 2010. 635 с.
6. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу. К.: Урожай, 1994. 240 с.
7. Гріфін Р. Основи менеджменту. Р. Гріфін, В. Яцура. Львів: Бак, 2001. 654 с.
8. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. К.: Знання, 2008. 364 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч., Т.1. К.: УФІМБ, 2002. 543 с.
10. Завадський Й. С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК : підруч. К.: Вища школа, 1992. 367 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підруч. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994. 702 с.
13. Робінс, Стефан П., ДеЧенцо, Девід А. Основы менеджменту / пер. з англ. А.Олійник та ін. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
14. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2004. 318 с.
15. Сухарський В. С. Менеджмент : теорія. Тернопіль: Астон, 2002. 416 с.
16. Сухарський В. С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 135 с.
17. Тарнавська Н. Менеджмент: Теорія та практика : підруч. / Н. Тарнавська. Тернопіль: карт-бланш, 1997. 456 с.
18. Уткин Э. Курс менеджмента. К.: Зерцало. 1998. 448 с.
19. Шегда А. В. Основы менеджмента. К.: Знание, 1998. 512 с..

Навчальна дисципліна «Управління персоналом»

Тема 1. Управління персоналом у системі управління організацією

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на організаційну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні результативності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція управління. Зміст понять «трудова ресурси», «персонал», «трудова потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал та управлінський персонал, зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики.

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом в організації. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб організації у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Структура інформації про персонал.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів.

Умови вступу на публічну службу. Конкурс на заміщення посади. Призначення на посаду. Присяга. Випробувальний термін.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та фахівців служби управління персоналом персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Тема 6. Організування діяльності та функції служб управління персоналом

Призначення та роль сучасних служб управління персоналом в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку служб управління персоналом. Основні функції та відповідальність служби управління персоналом. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками служби управління персоналом.

Ролі та функції фахівця з персоналу в організації роботи служби управління персоналом. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис фахівця з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності служби управління персоналом. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

Тема 7. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль організаційної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.

Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

Тема 9. Оцінювання персоналу в організації

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Об'єкти та суб'єкти оцінювання. Критерії та методи оцінювання персоналу.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу.

Методи оцінювання результативності та ефективності діяльності публічних службовців. Організація і проведення оцінювання. Комісія з оцінювання. Результати оцінювання публічних службовців.

Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналіз потреб у персоналі. Навчання персоналу.

Структура системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу організацій публічної сфери. Система організації навчання керівних

кадрів в Україні, її завдання та функції. Роль Національної академії державного управління при Президентіві України в системі освіти державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Стажування працівників. Проблеми і перспективи навчання публічних службовців.

Планування службової кар'єри. Кадровий потенціал органів державної влади й місцевого самоврядування та його розвиток. Просування публічного службовця по службі. Підвищення рівня професіоналізму публічних службовців.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Тема 13. Мотивація та заохочення персоналу

Оплата праці в організаціях публічної сфери. Гарантії та компенсації у сфері оплати праці. Мінімальний розмір посадового окладу. Надбавка за ранг. Надбавка за вислугу років. Преміювання. Заохочення за особливі службові досягнення: дострокове присвоєння рангу; представлення до відзнаки організації; представлення до урядової відзнаки (подяка, почесна грамота тощо); представлення до державної нагороди. Соціально-побутове забезпечення працівників організацій публічної сфери. Пенсійне забезпечення та грошова допомога. Відпустки.

Рекомендовані джерела інформації

1. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г. Кадрова політика і державна служба : консп. лек. К. : НАДУ, 2012. 72 с.
2. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М.,

Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 768 с.

3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-метод. посіб. 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

4. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / Серьогін С. М. та ін. ; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

5. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

6. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. / Маркова Н. С. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.

7. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

8. Палах І. М. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади : навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦППККК, 2014. 32 с. URL : https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0ahUKEwiFoY_BI7XPAhViD5oKHU54BkMQFghmMAG&url=http%3A%2F%2Fwww.zcppkk.com.ua%2Fdownload%2Ffile%2F451&usg=AFQjCNHb-y8Vc_YqsklZnWzYpYotMv_JbA&cad=rjt (дата звернення : 19.08.2020).

9. Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

10. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

11. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> : (дата звернення : 19.08.2020).

12. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 48. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

13. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

14. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення : 19.10.2020).

15. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 19.08.2020).

16. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від

07.06.2001 № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> 14 (дата звернення : 19.08.2020).

17. Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Мінсоцполітики України від 13.06.2016 № 646. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

18. Типове положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нацдержслужби України від 03.03.2016 № 47. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення : 19.08.2020).

19. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

20. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюкта ін.; заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

21. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред Олуйка В. М. Київ, 2018. 5004 с URL :. http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf (дата звернення : 19.08.2020).

Навчальна дисципліна «Адміністративний менеджмент»

Тема 1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту в Україні

Еволюція адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах. Критика концепції адміністративного менеджменту. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

Тема 2. Історичні передумови становлення сучасного адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа. Виникнення адміністративної школи управління. Розвиток адміністративної школи управління. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Концепція бюрократії. Принципи адміністративного управління А. Файоля. Переваги та недоліки концепції адміністративного менеджменту.

Місце і роль наукових досліджень В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера у започаткуванні першого етапу формуванні теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напрямку. Створення професором В. Вільсоном (майбутнім президентом США) моделі «адміністративної ефективності» та обґрунтування ним необхідності високого професіоналізму в системі державного адміністрування (підбору державних службовців за їхньою професійною компетенцією).

Перше застосування терміну public administrative (адміністративно-

державне управління) в 1986 р. у програмі республіканської партії США.

Обґрунтування німецьким соціологом М. Вебером основ системного аналізу адміністративно-державної бюрократії. Вплив ідей В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера на подальший розвиток теорії адміністративно-державного управління в зарубіжних країнах, зокрема щодо потреби реформування державного апарату на засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функцій від сфери політики.

Впровадження з 1920 р. державного управління як складової частини навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. Заснування Робертом Брукінгом у Вашингтоні першого Інституту урядових досліджень (предметом уваги його стає вироблення системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності). Подальше створення таких дослідницьких установ у 20-30-х р. ХХ ст. на Європейському континенті.

Другий етап в історії теорії адміністративно-державного управління (1920-1950 рр.). Активний її розвиток американськими науковцями. Створення в США сприятливих умов та великої свободи в укладанні навчальних програм та виборі викладачів.

«Класична школа» (А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі) та «школа людських стосунків» (М. Фолетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі) як найбільш відомі напрями в теорії адміністративно-державного управління другого етапу.

Започаткування з 50-х рр. ХХ ст. третього етапу у розвитку теорії адміністративного менеджменту. Широке впровадження у її генезу наукових засад. Розробка Г. Саймоном, Д. Істоном таких нових підходів як біхевіористичний (поведінковий), системний і ситуаційний.

Тема 3. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністративні посади та їх ієрархія.

Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Тема 4. Планування в адміністративному менеджменті

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Цільові комплексні програми.

Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Тема 5. Стратегічний державний менеджмент

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 6. Організування діяльності адміністрації

Сутність делегування повноважень. Етапи проектування організаційних структур. Чинники, що впливають на проектування організації. Організаційна структура управління як сукупність стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління державної установи та організації, реалізованих в конкретних організаційних формах.

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Тема 7. Проектування організації

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

Концепція проектування організації. Формування структури управління державними установами і організаціями: організаційне упорядкування, створення організаційної структури, налагодження безпосереднього внутрішньо організаційного управління шляхом реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Вихідні елементи організації діяльності державних організацій: основні

ресурси (час; споживачі громадських, управлінських послуг та товарів; гроші, персонал, техніка, ідеї, культура) та функції (планування; маркетингова діяльність; інформаційне забезпечення; соціальний розвиток).

Організаційні функції управління державними установами і організаціями та шляхи їх реалізації: 1) встановлення цілей – визначення майбутнього державної організації; 2) розроблення стратегії – обґрунтування способу досягнення організаційних цілей; 3) планування роботи – розподіл завдань між конкретними виконавцями; 4) проектування роботи – формування посадових функцій виконавців; 5) мотивація і стимулювання персоналу – цілеспрямований вплив на працівника; 6) координація діяльності – погодження зусиль виконавців 7) облік та оцінка виконання робіт – контроль виконання робіт; 8) зворотній зв'язок – корегування цілей.

Тема 8. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивації адміністративних працівників. Особливості мотивації праці державних службовців. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

Тема 9. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибірковий способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

Тема 10. Влада та особистий вплив

Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

Тема 11. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів.

Особливості регламентації у сфері обслуговування. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих.

Тема 12. Адміністрування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Класифікація управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

Основні критерії класифікації завдань при прийнятті управлінських рішень: важливість проблеми для організації; часовий аспект розв'язання проблеми; попередня оцінка ефективності вирішення проблеми; стан зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливає на умови прийняття рішень: визначеність, ризик, невизначеність і протидія; характер прийняття: індивідуальний або колективний; характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна; рівень формалізації прийняття рішень; кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура; види рішень: програмні або не програмні.

Принципи процесу прийняття рішень: організаційної відповідності; чітка сформульованість мети, стратегії і політики; достатня кількість надійних даних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й більш низькими рівнями організації; гнучкість.

Вимоги до якості прийняття рішення: всестороння обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту; повноважність (владність); узгодженість з раніше прийнятими рішеннями; адресність; правомірність, конкретність.

Механізм прийняття і реалізації управлінських рішень: 1) цілевиявлення (прогноз та аналіз) процесу; виявлення проблемної ситуації; формування цілей; 2) розробка і прийняття рішень (постановка завдань; пошук та формування альтернативних рішень; вибір рішення; погодження і затвердження рішення); 3) організація виконання і контроль (формування та коригування плану реалізації рішення; облік, контроль та аналіз реалізації рішення; координація виконання рішення).

Оптимізація управлінських рішень. Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень. Організація виконання рішень.

Тема 13. Проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту

Принципи загального управління якістю в державному секторі. «Хвороби» державної адміністрації. Програма У. Демінга, її застосування в сфері державного адміністрування. Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі. Наслідки нездатності організації до змін.

Запровадження загального управління якістю. Сучасний досвід адміністративно-державного управління в країнах Заходу.

Тема 14. Провідні наукові школи адміністративно-державного управління та державної служби в країнах Заходу

Американська школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Великобританії. Французька школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Німеччині. Система державної служби в країнах з федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США). Державна служба в країнах з унітарним типом адміністративно-державного управління (Франція, Великобританія).

Тема 15. Сучасні технології адміністративного менеджменту

Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «заощадливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

Рекомендовані джерела інформації

1. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
2. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Логос, 2000. 200 с.
3. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. К. : АртЕк, 2001. 378 с.
4. Дунда С. П., Побережна М. П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. К. : НУХТ, 2013. 122 с.
5. Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

Навчальна дисципліна «Регіональне управління»

Тема 1. Теоретичні засади управління регіональним розвитком в Україні

Державна політика регіонального розвитку в Україні. Державна регіональна політика та регіональний розвиток. Європейські засади регулювання політики регіонального розвитку. Фінансове забезпечення регіонального розвитку. Понятійно-категоріальне визначення поняття «регіону», «регіональної політики».

Тема 2. Інституційне забезпечення регіонального управління

Організаційно-правові засади регіонального управління в Україні. Інституційне забезпечення регіонального управління. Формування державної регіональної політики центральними органами виконавчої влади. Інституційне забезпечення регіонального розвитку. Використання нових інституційних інструментів у системі публічної служби. Теоретичне осмислення змісту феномену місцевого та регіонального самоврядування. Місцеве самоврядування як інститут публічної влади.

Тема 3. Інструменти реалізації державної регіональної політики

Теоретичні та методичні засади стратегічного планування на регіональному рівні. Планування розвитку територій на регіональному рівні. Державні програми подолання депресивності територій. Державні цільові програми регіонального розвитку. Залучення недержавних структур до участі у формуванні програм регіонального розвитку. Моніторинг та контроль в програмному забезпеченні розвитку регіону.

Тема 4. Державне управління на регіональному рівні

Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка. Історичні форми управління регіональним розвитком. Державна регіональна політика та політика територіально-адміністративних органів. Роль місцевого самоврядування у розвитку регіону. Основні напрями регіонального управління: управління природно-ресурсним потенціалом регіону, управління фінансовими, трудовими ресурсами. Вплив органів державної влади на промислове і сільськогосподарське виробництво в регіоні, функціонування регіональних ринків. Управління інноваційною діяльністю. Роль державного управління щодо розвитку соціальної інфраструктури регіону. Механізми реалізації регіональної політики держави: інституційно-правові, організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні. Місцеві бюджети як фінансова основа соціально-економічного розвитку регіону. Державні та регіональні програми. Історичний досвід та особливості функціонування та управління територій із спеціальним статусом. Регіональне управління та місцеве самоврядування. Поняття та суть місцевого самоврядування. Його основні ознаки та принципи, моделі управління. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку регіону. Централізація та децентралізація влади.

Тема 5. Регіональні органи державного управління

Місцеві державні адміністрації в системі державного управління. Основні завдання, правовий статус, компетенція МДА. Повноваження, порядок формування та роботи МДА. Структура МДА, їх діяльність. Відносини МДА у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Тема 6. Управління ресурсами регіонального розвитку

Методологічні підходи щодо визначення ресурсів управління розвитком регіонів. Державне регулювання у сфері використання та охорони природних ресурсів. Соціально-демографічна ситуація, зайнятість населення та ринок праці в Україні. Державне регулювання розвитку об'єктів соціального призначення на регіональному рівні. Фінансове забезпечення регіонального розвитку.

Тема 7. Маркетинг регіону

Методологічні засади регіонального маркетингу. Проведення маркетингових досліджень. Маркетингові стратегії регіонів і міст: типології за формою, змістом та способом реалізації. Розробка брэнда території.

Тема 8. Управління регіональною інфраструктурою

Визначення регіональної інфраструктури. Науково-теоретичні основи розвитку економічної інфраструктури регіону. Особливості функціонування об'єктів регіональної інфраструктури комунальної форми власності. Роль державно-приватного партнерства в розвитку регіональної інфраструктури. Теоретичні засади формування соціальної інфраструктури регіону. Розвиток основних галузей соціально-побутового призначення. Розвиток основних галузей соціально-культурного призначення. Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Тема 9. Ефективність регіонального управління

Контроль і контролінг у системі регіонального управління регіонів. Поняття ефективності в управлінні. Типологія та критерії вимірювання ефективності управління. Діяльність міжнародних організацій з підвищення ефективності регіонального управління у країнах Європи. Загальна характеристика та принципи реалізації функції контролю. Світові стандарти системи контролю. Розвиток системи контролю у сфері регіонального управління в Україні. Тема 10. Досвід країн світу з питань регіонального управління. Сучасні моделі та концепції місцевого самоврядування. Світовий досвід організації місцевого та регіонального самоврядування. Європейські орієнтири врядування на регіональному рівні. Досвід реформування та перспективи створення сучасних систем врядування.

3. Рекомендовані джерела інформації

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. К. : ВПЦ АМУ, 2011. 444 с.
2. Бакуменко В. Д., Руденко О. М. Підходи та моделі креативного

державного управління: моногр. К.: АМУ, 2014. 228 с.

3. Васильєва О. І. Регіональне управління в умовах реформування владних відносин : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 436 с.

4. Євтушенко В. А., Євтушенко Г. В. Державне та регіональне управління: навч. посіб. Х.: ХНУ, 2012. 215 с.

5. Іванова Т. В. Державне управління сталим екологічним розвитком України та її регіонів в системі раціонального природокористування: теорія, методологія, перспективні напрями: моногр. К.: ВПЦ АМУ, 2011. 405 с.

6. Круш П. В., Кожемяченко О. О. Регіональне управління: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 248 с.

7. Основи регіонального управління в Україні : підруч. // авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. М. Вакуленко. М. К. Орлатий. К. : НАДУ, 2012. 576 с. 8. Регіональне управління : підруч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2014. 512 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Критерії оцінки фахового випробування	5
Зміст фахового випробування в розрізі навчальних дисциплін	6
Навчальна дисципліна «Менеджмент»	6
Навчальна дисципліна «Управління персоналом в організаціях публічної сфери»	10
Навчальна дисципліна «Адміністративний менеджмент»	15
Навчальна дисципліна «Регіональне управління»	21

