

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни  
**«МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
*(для студентів усіх форм навчання*  
*зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2018**

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Муніципальний менеджмент» (для студентів усіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. : Т. В. Бельська, С. І. Чернов, Н. Ю. Мущинська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 44 с.

Укладачі: д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов,  
д-р наук з держ. упр. Т. В. Бельська,  
канд. екон. наук, доц. Н. Ю. Мущинська

Рецензент: С. О. Гайдученко, доктор наук з державного управління,  
доцент Харківського національного університету міського господарства імені  
О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол №1  
від 31 серпня 2017 р.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.....	4
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	4
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА.....	4
ТЕМА 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ .....	9
ТЕМА 3 МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА .	11
ТЕМА 4 ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	14
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.....	20
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	20
ТЕМА 5 ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ .....	20
ТЕМА 6 ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК СУБ'ЄКТ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	25
ТЕМА 7 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....	28
ТЕМА 8 ПРОФЕСІЙНІ, ДІЛОВІ І ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	35
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	41

## **ВСТУП**

Практичне заняття – це вид навчального заняття, на якому викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами відповідно до сформульованих завдань.

При проведенні практичних занять здійснюється: закріплення лекційного матеріалу через опитування, тестування студентів, розв'язання практичних завдань.

Перед практичними заняттями студенти повинні за лекційним курсом повторити лекційний матеріал, звернутися до рекомендованої літератури.

Засвоєння студентами навчального матеріалу продовжується шляхом самостійної роботи. Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Шляхом самостійної роботи продовжується засвоєння студентами навчального матеріалу, який був викладений на лекційних та практичних заняттях.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **ТЕМА 1 СУТНІСТЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА**

##### **Питання для обговорення**

1. Закони публічного управління та адміністрування.
2. Особливості муніципального управління.
3. Методи муніципального управління.
4. Принципи муніципального управління.

##### **Завдання 1**

Перелічіть основні принципи муніципального управління: об'єктивність, раціональне використання часу....

##### **Завдання 2**

На основі аналізу зарубіжних та вітчизняних статей та публікацій розкрити поняття муніципального управління.

Результати занести в таблицю 1.1:

Таблиця 1.1 – Поняття муніципального управління

Поняття	Визначення	Автор
Муніципалітет	1.	
	2, 3, 4..	
Муніципальне управління	1.	
	2, 3, 4..	

### Завдання 3

Для виконання завдання студенти об'єднуються у групи з 2 – 4 осіб.

Кожній групі студентів пропонується перелік існуючих завдань, які стоять перед муніципальною владою. Уявити, що Ви працівники органів місцевого самоврядування та запропонувати перелік заходів для реалізації перелічених нижче завдань. Підсумком роботи є презентація результатів роботи.

1. Поліпшення якості життя пенсіонерів.
2. Удосконалення транспортних комунікацій міста.
3. Забезпечення державою соціальної безпеки людини і населення.
4. Забезпечення зайнятості непрацюючого населення міста.
5. Поліпшення якості життя самотніх непрацездатних громадян.
6. Забезпечення розвитку промисловості населеного пункту (області).
7. Розвиток сільського господарства населеного пункту (області).
8. Забезпечення умов для пропаганди та розвитку здорового способу життя в місті.
9. Збільшення потоку інвестицій в регіональну економіку.
10. Поліпшення якості життя інвалідів.
11. Благоустрій міста при дефіциті бюджетних коштів.
12. Підвищення якості освіти в регіоні.
13. Розвиток інноваційної діяльності в місті.
14. Забезпечення умов для розвитку будівництва в регіоні.
15. Забезпечення безпеки доріг.
16. Зниження рівня шуму в окремих мікрорайонах міста.
17. Покращення благоустрою прибудинкових територій.

### Завдання 4

Побудуйте «дерево цілей» муніципального управління. В процесі побудови «дерева цілей» необхідно визначити стратегічні (головні), середньострокові та короткострокові та заходи.

Наприклад, стратегічна ціль – духовне збагачення населення реалізується через проведення різноманітних культурних акцій за напрямками:

- художніх та архітектурних виставок;

- проведення тематичних флеш-мобів;
- проведення літературних вечорів.

### Завдання 5

Використовуючи SMART-критерій побудуйте дерево цілей муніципального управління. Цілі слід використовувати із переліку, що поданий у завданні 2.

Рекомендації для виконання завдання:

Таблиця 1.2 – Дерево цілей муніципального управління

Назва англійською	Назва українською	Характеристика	Примітки
Specific	Конкретна	Цілі мають бути гранично зрозумілими та конкретними, щоб усі люди, що втягнуті у процес досягнення, розуміли, у чому вони полягають	Необхідно якомога точніше, детально відповісти на питання, що необхідно отримати в результаті виконання завдання. Необхідно намагатись, щоб залишалось як можна менше деталей завдання, які розуміти слід "за умовчанням"
Measurable	Вимірювальна	У формулювання цілі мають бути визначені певні кількісні показники, за якими буде зрозуміло, чи було досягнуто мету	Вимірювачі: кількісні (грошові, штуки, відсотки, години, тони і т. д.), якісні (оцінка експерта, відгук користувача, думка керівника); прямі (обсяг продажу у гривнях), непрямі (рівень обслуговування, що вимірюється у кількості скарг)
Actionable	Активуюча	У формулювання цілі мають бути визначені дії, які варто здійснити	Це відповідь на питання: за рахунок чого буде досягнуто результат?
Relevant	Узгоджена	Цілі мають співвідноситись з іншими, більш загальними, а також із стратегічними цілями та працювати на їх досягнення	Виконання цілі згідно з цим критерієм не має протирічити іншим завданням, бо інакше такий підхід при постановці цілей не відповідатиме ефективному
Time bounded	Визначена у часі	У цілей має бути зазначено строк її досягнення	У цілі має бути чітко означений строк її виконання

### Завдання 6

На основі аналізу вітчизняних статей та публікацій визначити цілі та інтереси муніципального управління, встановити їх пріоритетність. Результати занести в таблицю 3:

Таблиця 3 – Цілі та інтереси муніципального управління

Цілі та інтереси муніципального управління	Джерело, яке стало підставою підтвердження Вашої думки (Стратегія, концепція, інтерв'ю, стаття, ...)	Пріоритетність

## ТЕСТИ

**1.1 Визначення якої категорії представлено нижче: «орган, установа, посадова особа, державний службовець, інша фізична або юридична особа, які уповноважені законами здійснювати публічне адміністрування»:**

- а) орган публічного адміністрування;
- б) установа публічного адміністрування;
- в) суб'єкт публічного адміністрування;
- г) об'єкт публічного адміністрування?

**1.2 У чому полягає основне завдання, що стоїть перед публічним управлінцем:**

- а) збільшення прибутку певної управлінської одиниці;
- б) підвищенням економічного потенціалу держави;
- в) формування іміджу держави;
- г) підвищення якості життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці або держави?

**1.3 Для нормального функціонування соціальної системи необхідно, щоб вона, задовільно «вирішувала» такі завдання:**

- а) підтримувала ціннісні зразки системи, забезпечувала внутрішню інтеграцію, домагалася цілей системи і забезпечувала еластичну адаптацію системи до динамічних змін середовища;
- в) забезпечувала внутрішню інтеграцію, домагалася цілей системи, забезпечувала еластичну адаптацію системи до динамічних змін середовища, підвищувала якість життя;
- в) домагалася цілей системи, забезпечувала еластичну адаптацію системи до динамічних змін середовища, підвищувала якість життя, підвищувала економічний потенціал держави;
- г) забезпечувала еластичну адаптацію системи до динамічних змін середовища, підвищувала якість життя, підвищувала економічний потенціал держави, формувала імідж держави?

***1.4 Який закон управління зобов'язує або приймати організаційні висновки, або форсовано підвищувати управлінську кваліфікацію, або подавати у відставку:***

- а) закон гармонізації інтересів суб'єкта й об'єкта управління;
- б) закон необхідної різноманітності та швидкої дії;
- в) закон відповідності;
- г) закон піднесення потребностей і цілей?

***1.5 Який закон вимагає вибору адекватних засобів і методів впливу на об'єкт управління з урахуванням його особливостей, стану та інших характеристик:***

- а) закон гармонізації інтересів суб'єкта й об'єкта управління;
- б) закон необхідної різноманітності та швидкодії;
- в) закон відповідності;
- г) закон піднесення потребностей і цілей?

***1.6 Цілі у публічному адміністрування розрізняють за джерелом виникнення та змістом, що створюють певні структури, встановіть відповідність назви та змісту:***

- а) соціальні цілі;
- б) економічні цілі;
- в) виробничі цілі;
- г) організаційні;
- д) функціональні;

1) цілі, що полягають у створенні та підтриманні активності тих об'єктів управління, які відповідають цілям виробництва та сприяють їх здійсненню;

2) відображають вплив суспільно-політичних цілей на соціальну структуру суспільства, взаємовідносини її елементів, стан та рівень соціального життя людей;

3) спрямовані на рішення організаційних проблем суб'єктів та об'єктів публічного адміністрування, – побудова відповідних функціональних та організаційних структур;

4) цілі, що характеризують та формують систему економічних відносин, які забезпечують матеріальну основу реалізації суспільно-політичних та інших цілей;

5) цілі, які передбачають розподіл та регулювання публічної діяльності за певними структурами, службовими та робочими місцями.



***1.7 Який закон зобов'язує керівників усіх рівнів управління розуміти природне бажання і право людини жити краще, прагнути до розвитку і реалізації цілей:***

- а) закон гармонізації інтересів суб'єкта й об'єкта управління;
- б) закон необхідної різноманітності та швидкодії;
- в) закон відповідності;
- г) закон піднесення потреб і цілей?

***1.8 Про яку категорію йдеться: «це здатність елементів системи робити життєдіяльність цієї системи предметом своєї свідомості і волі»***

- а) самоврядування;
- б) публічне управління;
- в) управління підприємством;
- г) державне управління?

**Література:** [3, 5, 12, 41].

## **ТЕМА 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Питання для обговорення**

1. «Рух за гуманні стосунки» та розвиток муніципального управління.
2. Виробничий експеримент Е. Мейо та концепція людських відносин.
3. Концепція нового державного менеджменту (new public management).
4. Концепція «доброго» врядування (goverance, good goverance, anticipatory governance).
5. Теорія суспільно-політичних мереж (social-political networks).
6. Основні принципи європейської школи муніципального управління.

### **Завдання 1**

Порівняйте стилі поведінки чиновників XIX та початку XXI століття. В чому полягає їх відмінність?

### **Завдання 2**

На території міста Харкова розташовано тридцять два вищі навчальні заклади освіти III – IV рівнів акредитації. Запропонуйте шляхи використання науково-освітнього потенціалу міста для підвищення конкурентноздатності муніципального утворення. Побудуйте схематично систему зв'язків, що формуються між вищими закладами освіти, з одного боку, та органами місцевого самоврядування, підприємствами місцевого господарства, із другого.

## ТЕСТИ

**2.1 Використання якої з теорій показало, що тільки завдяки чіткій управлінській ієрархії і підтримці жорстких правил не можна очікувати значного підвищення ефективності управління:**

- а) моделі ідеальної бюрократії;
- б) класичної теорії менеджменту;
- в) поведінкової теорії менеджменту;
- г) неокласичної теорії менеджменту?

**2.2 Який стиль управління характеризується тим, що керівник своїми рішеннями вибирає і закріплює не свої норми, а ті, що «природно» виникли в організації та підтримані громадською думкою:**

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) змішаний?

**2.3 Недоліком якого стилю є відносна сповільненість соціальних процесів:**

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберальний;
- г) змішаний?

**2.3 Легітимне управління здійснюється:**

- а) неформальним лідером і президентом;
- б) урядом і неформальним лідером;
- в) президентом та урядом;
- г) немає правильної відповіді?

**2.4 Які методи управління засновані на дисципліні, чіткої субординації і суворой регламентації діяльності, характерних для формальних організацій:**

- а) законодавчі;
- б) економічні;
- в) методи мотивації;
- г) адміністративні?

**2.5 Які методи управління засновані на моральному впливі колективу на своїх членів:**

- а) методи мотивації;
- б) соціально-психологічні;
- в) адміністративні;
- г) законодавчі?

### **2.6 Чим відрізняються між собою штучні та природні організації:**

- а) методами управління;
- б) наявністю мети;
- в) наявністю об'єкта і суб'єкта управління;
- г) стилями управління?

**Література:** [3, 5, 12, 15, 27, 41].

## **ТЕМА 3 МУНІЦИПАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДНА СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА**

### **Питання для обговорення**

1. Делегування повноважень в системі публічного управління.
2. Раціональне делегування повноважень: переваги та перешкоди.
3. Види повноважень.
4. Публічно-правова відповідальність в публічному управлінні.
5. Зарубіжний досвід побудови органів влади.

### **Завдання 1**

На основі аналізу зарубіжних та вітчизняних статей та публікацій розкрити поняття «делегування повноважень». Результати занести в таблицю 3.1:

Таблиця 3.1 – Сутність поняття «делегування повноважень»

Поняття	Визначення	Автор

### **Завдання 2**

Проаналізувати сайт одного із органів місцевого самоврядування та дати відповіді на запитання:

- Чи задоволені Ви тією інформацією, що розташована на сайті?
- Чи зручним є інтерфейс сайту органу державної влади?
- Чи актуальною є інформація, що розташована на сайті?
- Чи є зручним механізм доступу до інформації на сайті органу державної влади? (письмова робота, порівняльна таблиця).

## **Завдання 2**

Сформулюйте свої інформаційні потреби до органів місцевого самоврядування. Порівняйте їх з тим, що пропонують ОДВ. Чи завжди є зручними для вас інтерфейси сайтів, чи задовольняють вони Ваші потреби в інформації про діяльність цих органів (письмова робота).

## **Завдання 3**

Опрацюйте основні новації Закону України «Про доступ до публічної інформації». Які можливості він дає громадянам у спілкування із владою? (письмова робота).

## **Завдання 4**

Ви – муніципальний менеджер. Міський голова доручив Вам розробити структурну схему веб-сайту муніципального утворення. Які блоки веб-сайту і яке їхнє змістове навантаження Ви запропонуєте? Вихідні характеристики муніципального утворення: місто обласного підпорядкування; центр адміністративного району; населення 140 тис. чол.; неподалік від міста розташовані розвідані родовища паливно-енергетичних ресурсів; залізничний вузол; відстань від державного кордону – 50 км; у місті розміщений замок XVIII століття з парковим комплексом в англійському стилі.

## **Завдання 5**

На основі статей та публікацій складіть таблицю 3.2 «Муніципалітети в країнах світу: організаційні засади формування».

Таблиця 3.2 – Уряди в країнах світу: організаційні засади формування

<b>Країна</b>	<b>Назва уряду та структура</b>	<b>Функції</b>	<b>Конституційна відповідальність</b>

## **ТЕСТИ**

**3.1 Що з перерахованого можна віднести до особливостей соціальних організацій:**

- а) наявність мети та наявність організаційної культури;
- б) наявність мети і регламентоване поведінку і діяльність членів організації;
- в) здатність організацій виявляти і задовольняти свої потреби та наявність організаційної культури;
- г) відсутність надмірності і здатність до саморозвитку?

**3.2 До функцій соціального управління не відносять:**

- а) правове регулювання;

- б) ціннісне регулювання;
- в) психологічне регулювання;
- г) управління інноваціями?

**3.3 До якого типу соціальних проблем відносять ситуації протиріччя між знанням людей про необхідність впровадження будь-яких дій і незнанням конкретних методів і засобів, за допомогою яких ці дії можна впровадити:**

- а) практичні;
- б) теоретичні;
- в) гносеологічні;
- г) немає правильної відповіді?

**3.4 Яка з категорій відображає уявлення членів організації або суспільства про нормальне існування:**

- а) соціальні норми;
- б) загальні правила;
- в) соціальні проблеми;
- г) загальні цінності?

**3.5 Соціальні норми з точки зору керованості можуть бути:**

- а) повністю керованими;
- б) частково керованими;
- в) повністю некерованими;
- г) немає правильної відповіді?

**3.6 Миттєвий «зріз» потоку соціальних проблем називають:**

- а) полем соціальних норм;
- б) областю соціальних проблем;
- в) проблемним полем;
- г) немає правильної відповіді?

**3.7 Які заходи керівництво міста не використовує для вирішення соціальних проблем:**

- а) проблема передається у відповідний структурний підрозділ, де вирішується за допомогою традиційного менеджменту;
- б) створюється новий структурний підрозділ, орієнтований на вирішення даної проблеми;
- в) вводяться нові нормативно-законодавчі акти, що стосуються населення міста;

г) формується звернення до Уряду держави з проханням вирішення проблеми?

**3.8 Які з соціальних інститутів упорядковують взаємовідносини членів суспільства або організацій:**

- а) регламентні;
- б) організаційні;
- в) структурні;
- г) загальні?

**3.9. До якого виду регулювання відносять здатність вирішувати проблеми за допомогою створення та вводу нових або закріплення існуючих соціальних інститутів, спеціально створених організацій та інші:**

- а) правове регулювання;
- б) ціннісне регулювання;
- в) структурне регулювання;
- г) міжорганізаційне регулювання?

**Література:** [2,9,12,16,18,41].

## **ТЕМА 4 ОСНОВИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

### **Питання для обговорення**

1. Сутність і роль Магдебурзького права як однієї з самобутніх форм місцевого самоврядування.
2. Визначте головні положення Конституції Пилипа Орлика.
3. Охарактеризуйте земства як інститут самоврядування в XIX-XX ст. в Україні та Росії, їхню структуру, функції, головні напрямки діяльності. У чому полягають переваги та недоліки земської управи?
4. Основні теорії місцевого самоврядування.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування як фундамент розвитку місцевої демократії.
6. Досвід організації публічної служби в європейських країнах.
7. Міжнародні та всеукраїнські об'єднання органів місцевого самоврядування.
8. Партисипаторний бюджет: інноваційний демократичний інструмент участі громадян.
9. Інвестиційні проекти на території муніципалітету (розкрити на конкретних прикладах)
10. Стратегічне управління в муніципальному утворенні.

11. Основні теорії походження місцевого самоврядування.
12. Особливості місцевого самоврядування в Україні (на основі аналізу інформаційних джерел) (есе).

### **Завдання 1**

Розкрийте принципи самоврядування (на підставі Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”).

### **Завдання 2**

Визначте характерні риси місцевого самоврядування, які дають змогу визнати його основним видом публічної влади, що не належить державі.

### **Завдання 3**

Чи існує, на вашу думку, відмінність понять «муніципальна влада» та «влада місцевого самоврядування»? Поясніть власну думку.

### **Завдання 4**

Намалюйте схему, яким чином здійснюється розподіл публічної влади, обов’язково відобразіть територіальну організацію влади в Україні.

### **Завдання 5**

Встановіть, у чому полягає відмінність представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування, пояснивши власну думку та заповнивши таблицю 4.1.

Таблиця 4.1 – Відмінність представницьких та виконавчих органів місцевого самоврядування

№ п/п	Ознака	Органи місцевого самоврядування	
		представницькі	виконавчі
1.	Спільні риси		
2.	Відмінності		
3.	Функції, що виконують		
4.	Приклад		

### **Завдання 6**

Поясніть, що значить поняття «органи самоорганізації населення», у чому полягає їх функціональне зобов’язання. Чи існує різниця між загальними зборами громадян та органами самоорганізації населення? Встановіть їх компетенції та повноваження, зробіть висновки.

### **Завдання 7**

Проведіть PEST-аналіз діяльності муніципального утворення (за вибором) за допомогою опитувальника.

PEST-аналіз полягає у виявленні та оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори.

Характеристику можливостей та загроз для розвитку регіону доцільно здійснювати, аналізуючи чотири фактори (PEST-аналіз): політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Складові PEST-аналізу для здійснення аналізу зовнішнього середовища

Фактори	Можливості	Загрози (обмеження)
Політико-правові		
Економічні		
Соціокультурні		
Технологічні		

### Завдання 8

Проведіть SWOT-аналіз діяльності муніципального утворення (за вибором) за допомогою опитувальника.

Особливістю стратегічного планування є зосередження уваги до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дає чітке уявлення про сучасний стан об'єкта управління і стає основою для визначення стратегічних цілей і пріоритетів. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші елементи зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта планування. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT- та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз – метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Цей акронім представлений візуально у вигляді таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)



Наприклад, характеристика сильних і слабких сторін розвитку будь-якого регіону може бути здійснена за такими складовими (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Матриця первинного стратегічного SWOT-аналізу внутрішнього середовища регіону

<b>Фактори</b>	<b>Сильні сторони (переваги)</b>	<b>Слабкі сторони (недоліки)</b>
1 Географічне положення		
2 Населення, ринок праці		
3 Природні ресурси		
4 Економіка і промисловість		
5 Сільське господарство і переробка сільгосппродукції		
6 Туризм, культурно-історичний, рекреаційний потенціал		
7 Транспорт, інженерна інфраструктура, науково-технічний потенціал		
8 Екологія		
9 Соціальна сфера		
10 Ринкова інфраструктура, підприємництво		

### **Завдання 9**

Знайдіть у відкритому доступі та опишіть приклади місцевих ініціатив, які призвели до зміни політики в регіоні.

### **Завдання 10**

Проаналізуйте законодавчі підходи до формування органів самоорганізації населення. Зробіть висновки щодо їх актуальності та відповідності сучасним тенденціям розвитку України.

### **Завдання 11**

Завдання аудиторії: обговорити термін “місце пам’яті” та вплив держави на формування цих місць. Для цього необхідно розбитися на групи та обговорити, які місця пам’яті існують в містах та регіонах. Зробити презентацію результатів.

### **Завдання 12**

Завдання аудиторії: відпрацювати такі аспекти, як: міфологізація, ритуали, ідентифікація – в контексті культури пам’яті; обговорити складові культури пам’яті на власному прикладі; відпрацювати можливість створення інтерактивних музеїв.

Учасники об'єднуються у дві команди, завдання для яких – розробити маршрут екскурсії по семінарському дому із зазначенням місць пам'яті, видатних дат та ритуалів, що були відтворені.

Потім учасники проводять один одного своїми новоствореними музеями та пояснюють кожне місце пам'яті.

Далі учасники збираються разом та обговорюють, наскільки вони змогли відтворити місця пам'яті, яку ідентичність вони відтворювали та які ритуали вони побачили.

### **Завдання 13**

Порівняти документи: “Європейська хартія місцевого самоврядування” та “Європейська декларація прав міст”.

### **Завдання 14**

Стаття 5 Конституції України закріплює: «Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування». Як реалізуються ці конституційні положення в практиці місцевого самоврядування? Свою відповідь обґрунтуйте посиланнями на відповідні статті Конституції України, законодавства, нормотворчості органів місцевого самоврядування.

### **Завдання 15**

Завдання: Назвіть основні принципи місцевого самоврядування в Європейській Хартії місцевого самоврядування і порівняйте їх з принципами, що містяться в Конституції України та Законі «Про місцеве самоврядування в Україні». Які пункти Хартії зобов'язані дотримувати сторони, що підписали Хартію?

## **ТЕСТИ**

***4.1 До якої категорії відноситься визначення: «це форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування»:***

- а) загальні збори;
- б) місцевий референдум;
- в) районні та обласні ради;
- г) територіальна громада ?

***4.2 До якої категорії відноситься визначення: «це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр»:***

- а) загальні збори;
- б) місцевий референдум;
- в) районні та обласні ради;
- г) територіальна громада ?

**4.3 До якої категорії відноситься визначення: «це план утворення і використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ, міст районного значення, виконання місцевих програм, здійснення бюджетного вирівнювання»:**

- а) районний бюджет;
- б) місцевий бюджет;
- в) обласний бюджет;
- г) бюджет розвитку?

**4.4 До якої категорії відноситься визначення: «це доходи і видатки місцевого бюджету, які утворюються і використовуються для покриття поточних видатків»?**

- а) районний бюджет;
- б) місцевий бюджет;
- в) обласний бюджет;
- г) бюджет розвитку?

**4.5 Форму залучення на добровільній основі за рішенням зборів громадян за місцем проживання коштів населення відповідної території для фінансування разових цільових заходів соціально-побутового характеру називають:**

- а) бюджетом розвитку;
- б) самооподаткуванням;
- в) місцевим самоврядуванням;
- г) мінімальним рівнем соціальних потреб?

**4.6 Гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України називають:**

- а) бюджетом розвитку;
- б) самооподаткуванням;
- в) місцевим самоврядуванням;
- г) мінімальним рівнем соціальних потреб?

***4.7 На місцевий референдум не можуть бути винесені питання:***

- а) що віднесені Конституцією до відання місцевого самоврядування;
- б) що віднесені законом до відання органів державної влади;
- в) що віднесені законом до відання місцевого самоврядування;
- г) немає правильної відповіді?

***4.8 Сільський, селищний, міський голова обирається відповідною територіальною громадою шляхом:***

- а) таємного голосування;
- б) відкритого голосування;
- в) призначення Урядом країни;
- г) призначення Президентом країни?

***4.9 Сільський, селищний, міський голова може:***

- а) бути депутатом будь-якої ради;
- б) суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах;
- в) бути на викладацькій, науковій та творчій роботі у позаробочий час;
- г) займатися підприємницькою діяльністю, одержувати від цього прибуток?

***4.10 Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування не є:***

- а) доходи місцевих бюджетів;
- б) земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах;
- в) рухоме і нерухоме майно, що перебуває в управлінні районних і обласних рад;
- г) об'єкти спільної власності, що перебувають в управлінні держави.

**Література:** [3, 5, 11, 17, 18, 32].

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ  
МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ТЕМА 5 ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА  
НЕДОЛІКИ**

**Питання для обговорення**

1. Баланс повноважень між центральною владою і місцевим

самоврядуванням

2. Децентралізація влади: переваги та недоліки.

3. Глобалізація сучасного світу: форми, можливості, позитивні і негативні тенденції й наслідки. Як вони вплинуть на систему органів місцевого самоврядування?

### **Завдання 1**

На основі аналізу зарубіжних та вітчизняних статей та публікацій розкрити поняття «децентралізація». Результати занести в таблицю 5.1:

Таблиця 5.1 – Розкриття поняття «децентралізація»

<b>Поняття</b>	<b>Визначення</b>	<b>Автор</b>

### **Завдання 2**

Проблеми нестачі ресурсів, екологічні виклики, збільшення населення на території держави, зайнятість. Чи потребують ці проблеми оптимізації муніципального управління? Зробіть висновки за статистичними показниками.

### **Завдання 3**

Проаналізуйте ефективність системи адміністративно-територіального устрою України. Проблеми та перспективи реформування.

### **Завдання 4**

Розглянути основні конституційні повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування. Визначити перспективи реформування цих повноважень.

### **Завдання 5**

Визначте, які в Україні проведені реформи, що впливають на зміну структури управління за останнє десятиріччя. Яка структура влади найбільше піддалась реформуванню? Зробіть відповідні висновки.

### **Завдання 6**

Визначте моделі муніципального управління, що існують та успішно функціонують в країнах, визначте переваги та недоліки кожної, заповнивши табл. 5.2. Зробіть висновки, щодо кращої моделі управління.

Таблиця 5.2 – Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування зарубіжних країн

<b>Країна</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Примітки</b>

## ТЕСТИ

**5.1 З прийняттям якого нормативно-правового акту розпочалась реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні?**

- а) Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»
- б) Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні
- в) Закон України «Про співробітництво територіальних громад»
- г) Закон України «Про децентралізацію влади в Україні»

**5.2 Які причини спонукали до початку реальної децентралізації?**

- а) Революція гідності
- б) існуюча в Україні система місцевого самоврядування не відповідала потребам суспільства
- в) схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні
- г) прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»

**5.3 Чому за роки незалежності України не була сформована чітка та зрозуміла система адміністративно-територіального устрою?**

- а) відсутність політичної волі
- б) відсутність закону, що регулює питання створення та ліквідації адміністративно-територіальних одиниць
- в) неврегульованість статусу ряду існуючих адміністративно-територіальних одиниць, відсутність єдиної класифікації та порядку віднесення їх до відповідної категорії
- г) надмірна подрібненість суб'єктів місцевого самоврядування

**5.4 Яка країна підтримувала ідею федералізації в Україні?**

- а) Республіка
- б) Федеративна Республіка Німеччина
- в) Польща
- г) Французька республіка
- д) Російська Федерація

**5.5 Яке визначення федерації на ваш погляд є найбільш повним?**

- а) Держава у якій діє двопалатний парламент
- б) Держава з розвиненим місцевим самоврядуванням

в) Держава, що утворена на основі союзу державних чи квазі-державних утворень, яка має власну конституцію, але у якій члени федерації зберігають частину державних функцій, мають свої конституції, уряд

г) Держава, у складі якої є територіальні одиниці з певним рівнем автономії

### **5.6 Що на практиці означає принцип «повсюдності» місцевого самоврядування?**

а) Поширення юрисдикції (рішень) органів місцевого самоврядування на всю територію адміністративно-територіального утворення – сільради, міськрад

б) Поширення права комунальної власності на всі землі, що знаходяться в межах населеного пункту – міста, села, селища

в) Право органів місцевого самоврядування територіальної громади на розпорядження землями, що знаходяться, як в межах населеного пункту – міста, села, селища так і за їх межами, але в межах території відповідної сільради, міськради

г) Право усіх жителів територіальної громади голосувати на виборах відповідного сільського, селищного, міського голови та депутатів місцевої ради

### **5.7 Як найбільш повно пояснюється термін «децентралізація влади»?**

а) система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; скасування або послаблення централізації

б) передача значного числа повноважень органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування різних рівнів адміністративно-територіального устрою за принципом субсидіарності

в) формальний або неформальний розподіл владних компетенцій поміж кількома інститутами чи центрами прийняття рішень, які функціонують на різних щаблях організації влади

г) формування «економічної самоідентифікації» регіонів та збільшення їх зацікавленості у господарській діяльності

### **5.8 Яка мета реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні?**

а) Утворення об'єднаних територіальних громад

б) Покращення якості життя людини не залежно від регіону чи місця проживання

в) Передача повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування

г) Зменшення кількості сільських, селищних та міських рад в Україні

**5.9 Які з вказаних напрямків реформування не є складовими децентралізації влади в Україні? (назвати всі варіанти)?**

- а) Адміністративно-територіальна реформа
- б) Розмежування повноважень між державою та самоврядуванням
- в) Ліквідація місцевих державних адміністрацій
- г) Бюджетно-фіскальна реформа
- д) Позбавлення прокуратури функцій загального нагляду
- е) Аполітизація державної служби

**5.10 Що таке принцип субсидіарності?**

- а) Принцип, який передбачає передачу повноважень органам місцевого самоврядування на якомога нижчий рівень
- б) Принцип, який передбачає передачу повноважень органам місцевого самоврядування на рівень, на якому воно спроможне виконувати такі повноваження на належному рівні
- в) Принцип, що передбачає передачу повноважень органам місцевого самоврядування на якомога нижчий рівень на якому воно ще спроможне виконувати такі повноваження на належному рівні
- г) Принцип, який передбачає передачу повноважень на прийняття рішень з центрального на нижчі організаційні рівні де такі повноваження можуть бути реалізованими найефективніше
- д) Принцип, що передбачає передачу повноважень і ресурсів від держави до місцевого самоврядування

**5.11 У ході реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади буде зменшено кількість (оберіть декілька варіантів):**

- а) Областей
- б) Районів
- в) Територіальних громад
- г) Прокурорів

**5.12 Коли в новітній історії України було проведено першу радикальну реформу місцевого самоврядування (в якому році)?**

- а) 2005
- б) 1990
- в) 1997
- г) 2014
- д) 2015

**Література:** [2, 3, 9, 12, 16, 18, 20, 21, 23, 24, 36, 37, 39, 41].



## **ТЕМА 6 ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК СУБ'ЄКТ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Питання для обговорення**

1. Основний зміст поняття «громадянського суспільства».
2. Ознаки громадянського суспільства.
3. Ключові ідеї та принципи громадянського суспільства.
4. Громадянське суспільство як глобальна самоврядна соціальна система.
5. Структура громадянського суспільства.
6. Органи самоорганізації населення та їх значення в системі органів місцевого самоврядування.

### **Завдання 1**

Студенти діляться на 2 групи, кожній дається завдання: намалювати “громадянське суспільство”, його структуру і презентувати малюнок для всіх. На презентації учасники з інших груп мають право задати питання чи дати коментар. Наприкінці всіх презентацій викладач підсумовує аспекти, візуалізовані в різних малюнках.

### **Завдання 2**

Студенти діляться на 3 групи і кожна отримує 1 кольорове коло, яке означає один з секторів: владу, бізнес або НУО. Завдання кожної групи: написати які цей сектор має цілі? функції? структуру? які організації його представляють? Презентувати в групі.

2 етап: зіставити кола та обговорити ті місця де вони накладаються чи перетинаються. Оговорити, чи правильно це? Чи повинні сектори бути чітко відокремленими? Привести приклади організацій, обговорити, до якого сектору вони відносяться: наприклад, представники влади, які теж засновують свої НУО, або спілки підприємців, які відстоюють права бізнесу.

### **Завдання 3**

1 етап: учасники діляться на 2 команди. Протягом 10 хв кожна команда придумує якомога більшу кількість форм громадянської участі і записує їх.

Модератор по черзі надає слово кожній команді, вони називають одну з форм участі, модератор записує її на фліп-чарт папері. Виграє та команда, яка назвала форму останньою.

2 етап: група аналізує весь складений список, учасники по кожній з написаних форм пригадують приклади власної участі, аналізуючи їх. Таким чином створюється простір для обміну досвідом.

## **Завдання 4**

1 етап: назва кожної сходинки “драбини участі” пишеться на окремому аркуші та перемішуються. Завдання учасників – розкласти їх у послідовності від 1-ї (найменший рівень участі) до 8-ї (найбільший рівень).

2 етап: модератор перевіряє, як розкладені “сходинки”, порівнює із драбиною Харта, учасники обговорюють різницю. На кожну сходинку приводять по 1 прикладу зі свого власного досвіду.

## **ТЕСТИ**

**6.1 Як називається система інститутів поза межами державних та комерційних, яка забезпечує самоорганізацію та розвиток населення:**

- а) громадянське суспільство;
- б) комунікативність;
- в) стратифікація;
- г) комунікація?

**6.2 Прикладом інституцій громадянського суспільства є:**

- а) бюджетна організація;
- б) прокуратура;
- в) міська рада;
- г) профспілка?

**6.3 Що відносять до атрибутів громадянського суспільства:**

- а) наявність публічного простору, засобів і центрів комунікації;
- б) незахищеність прав конституцією та законами;
- в) залежність від держави;
- г) незорієнтованість на громадські інтереси та публічну політичну діяльність?

**6.4 Які функції виконує громадянське суспільство:**

- а) самоорганізація громадського механізму для виконання суспільних справ;
- б) підтримка владних структур;
- в) збільшення відчуженості індивідів;
- г) ослаблення демократичного ладу?

**6.5 Яке твердження, на вашу думку, правильне:**

- а) громадянське суспільство – частина демократичної держави;
- б) громадянське суспільство – суспільство, що об'єднує всіх громадян

певної держави;

в) громадянське суспільство – неполітична сфера, де людина виявляє свої спроможності і задовольняє свої інтереси незалежно від держави?

**6.6 Громадянське суспільство – це:**

- а) система пошуків і узгодження соціальних цілей і ідеалів;
- б) система взаємин людей із суспільством і владою;
- в) сфера реалізації потреб і інтересів індивідів?

**6.7 Які з перерахованих факторів негативно впливають на формування громадянського суспільства в Україні:**

- а) адміністративне регулювання економіки;
- б) соціальна активність громадян;
- в) соціальна поляризація суспільства;
- г) не сформованість середнього класу?

**6.8 Назвіть структурні елементи громадянського суспільства:**

- а) сім'я;
- б) суспільні, політичні організації і рухи;
- в) система незалежних судів;
- г) наукові, освітянські і творчі спілки;
- д) акціонерні, кооперативні і приватні економічні об'єднання?

**6.9 Що із перерахованого відноситься до умов, необхідних для функціонування громадянського суспільства:**

- а) наявність у членів суспільства власності;
- б) президентська форма правління;
- в) наявність середнього класу;
- г) розвиненість і розгалуженість демократії?

**6.10 Вкажіть характерні риси громадянського суспільства:**

- а) наявність плюралізму;
- б) контроль держави над усіма сторонами життя суспільства;
- в) здійснення широкого самоврядування в усіх сферах суспільного життя;
- г) дозволене усе, що не має відношення до політики;
- д) гарантія державою прав і свобод особистості?

**Література:** [4, 5, 8, 12, 19, 24, 40].

## **ТЕМА 7 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **Питання для обговорення**

1. Технології прийняття управлінських рішень.
2. Аудит, моніторинг та оцінювання управлінських рішень.
3. Підготовка аналітичних документів.

### **Завдання 1**

Припустимо, що ви стали муніципальним менеджером. Вам необхідно провести аналіз мікро- і макросередовища. Які основні фактори ви будете розглядати? Визначте ступінь значущості кожного з факторів і проведіть їх ранжування.

### **Завдання 2**

Ви – керівник управління житлово-комунального господарства. У місті постійно виникають проблеми з водопостачанням, що здійснюється за допомогою водогону, яким вода поступає в місто з водосховища, розташованого в 20 км від муніципального утворення. Водогону 40 років, жодного разу він капітально не ремонтувався. Проектна потужність цього об'єкта не спроможна забезпечити максимальний рівень водоспоживання в місті. Виробіть систему заходів для забезпечення зменшення ризику залишення міста без водопостачання.

### **Завдання 3**

З інформаційних джерел підібрати приклади організації і проведення місцевих референдумів в Україні. Наведіть аргументи щодо необхідності їх проведення та законодавчого врегулювання цього питання.

### **Завдання 4**

Проаналізувати механізми участі громадян у прийнятті рішень, що є на сайтах органів державної влади (Урядовий портал «Громадянське суспільство і влада», портал ВРУ, Київської місцевої державної адміністрації). Запропонуйте свої варіанти удосконалення цих механізмів (порівняльна таблиця, аналітична записка).

### **Завдання 5**

Ви – новобраний міський голова. Розробіть першочерговий план заходів для забезпечення ефективних зв'язків із громадськістю з метою підвищення іміджу органів місцевого самоврядування серед членів територіальної громади. Запропонуйте форми інформування населення про діяльність представницької влади в муніципальному утворенні.

### **Завдання 6**

Запропонуйте програму розвитку КП «Стадіон Металіст».

### **Завдання 7**

Будь-яке рішення – не одиничний акт, а тривалий процес. Прокоментуйте означену тезу.

### **Завдання 8**

Розробити план заходів та сценарій свята День захисту дітей в муніципальному утворенні.

### **Завдання 9**

Запропонуйте інноваційні проекти з досвіду інших країн для впровадження на території м. Харків і Харківської області.

### **Завдання 10**

Цього року на святкування Дня міста з міського бюджету планується виділити 50 000 гривень. Ви як муніципальний службовець, розробіть шляхи зменшення витрат із місцевого бюджету. Вихідні умови: концентрація населення в місцях масового відпочинку; значне підвищення торгівельного обігу в святкові дні.

### **Завдання 11**

Ви – новообраний міський голова. Ваше муніципальне утворення за демографічно-територіальними характеристиками відповідає муніципальному утворенню-партнеру, розташованому в Німеччині. Аналізуючи витрати води, електроенергії, газу, теплової енергії для житлово-комунальних потреб, Ви виявили, що рівень споживання цих ресурсів у Вашому муніципальному утворенні в 5-6 разів перевищує зарубіжний. Розробіть програму заходів із зменшення ресурсоспоживання в житлово-комунальному господарстві. Визначте фінансові джерела та можливі суб'єкти реалізації програмних напрямків.

### **Завдання 12**

Ви – муніципальний менеджер. Розробіть систему заходів із підтримки розвитку малого підприємництва з метою підвищення конкурентноздатності й інвестиційної привабливості муніципального утворення. Які відділи та управління виконавчих органів місцевого самоврядування слід залучити до їх практичної реалізації? Запропонуйте механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, асоціативними й немуніципальними структурами щодо підтримки малого бізнесу.

### **Завдання 13**

Запропонуйте програму відродження міського будинку культури шляхом перетворення його на центр відпочинку. Як у межах реалізації такої програми

можна використати механізм бюджетування соціальної сфери муніципального утворення? Зобразіть цей процес схематично.

#### **Завдання 14**

Запропонуйте програму розвитку КП «Харківблагоустрій».

#### **Завдання 15**

Поміркуйте: Районна рада, через місяць після свого обрання на пленарному засіданні першої сесії висловила недовіру голові районної державної адміністрації. За таке рішення проголосувало понад 2/3 складу районної ради. Прийняте рішення було надіслане Президенту України.

Яке рішення має бути прийняте Президентом України? Обґрунтуйте.

#### **Завдання 16**

Зробіть оцінку інвестиційної привабливості муніципального утворення (розкрити на прикладі обраного Вами муніципального утворення).

#### **Завдання 17**

Намалюйте схему, яким чином здійснюється розподіл публічної влади в Україні, обов'язково відобразіть територіальну організацію влади в Україні.

### **ТЕСТИ**

#### ***7.1 В основі будь-якого рішення лежить:***

- а) розробка визначеної соціально-управлінської норми;
- б) визначення проблеми;
- в) постановка цілей;
- г) скасування існуючих норм?

***7.2 Вимоги, що виражені в правилах поведінки, і що упорядковують соціальні відносини у відповідності з обраними цілями людської діяльності називають:***

- а) правилами поведінки;
- б) соціально-управлінськими нормами;
- в) нормами поведінки;
- г) нормами управління?

***7.3 Які рішення приймаються з найважливіших соціально-значимих проблем політичним керівництвом?***

- а) адміністративні;
- б) оригінальні;
- в) типові;
- г) політичні?

**7.4 Які рішення направлені на забезпечення умов для підготовки, прийняття і реалізації рішень політичного керівництва?**

- а) адміністративні;
- б) оригінальні;
- в) типові;
- г) політичні?

**7.5 Властивість обов'язковості виконання рішень, що містяться в офіційному документі, що передається йому діючим законодавством, компетенцією органу, що його видало називається:**

- а) нормою права;
- б) політичною силою;
- в) юридичною силою;
- г) законодавчою силою?

**7.6 Встановлені державою загальнообов'язкові правила поведінки є:**

- а) нормою права;
- б) політичною силою;
- в) юридичною силою;
- г) законодавчою силою?

**7.7 Умови, при яких потрібно використовувати визначені правила в рамках державно-управлінських рішень називають:**

- а) санкцією;
- б) гіпотезою;
- в) диспозицією;
- г) нормою?

**7.8 Суб'єкти відносин, що регулюються, їх права і обов'язки, що виникають при обставинах, передбачених в гіпотезі називаються:**

- а) санкцією;
- б) гіпотезою;
- в) диспозицією;
- г) нормою?

**7.9 Наслідки, що наступають для осіб, що порушили те, що передбачено державно-управлінським рішенням називають:**

- а) санкцією;
- б) гіпотезою;
- в) диспозицією;

г) нормою?

**7.10 Що з переліченого не відноситься до правил юридичної техніки?**

- а) правильне формулювання правових норм;
- б) визначення термінів і кількісних показників;
- в) реквізити;
- г) чітка юридична мова?

**7.11 Сукупність процедур з прийняття управлінських рішень називають:**

- а) регламентом;
- б) процесом;
- в) явищем;
- г) дією?

**7.12 Про який з факторів процесу прийняття рішення йде мова: «це принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення»?**

- а) критерії;
- б) альтернативи;
- в) правила, що вирішують;
- г) можливості?

**7.13 Проблеми, для яких залежності між змінними можуть бути представлені числами, або допускають числові оцінки називаються:**

- а) неструктурованими;
- б) реальними;
- в) об'єктивними;
- г) структурованими?

**7.14 Проблеми, які містять як якісні, так і кількісні елементи, причому якісні та невизначені аспекти проблеми мають тенденцію посилюватись називають:**

- а) неструктурованими;
- б) слабоструктурованими;
- в) об'єктивними;
- г) структурованими?

**7.15 Як називають систему, в якій спостережник є частиною системи, яку він спостерігає, а керівник керує собою в складі організації?**

- а) операціонально відкритою;



- б) неживою;
- в) операціонально замкнутою;
- г) операціонально живою?

**7.16 Розподіліть за критеріями показники, які зазвичай розглядають при оцінці ефективності реалізації управлінських рішень:**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1) економічні критерії;       | а) рівень відповідності фактичного забруднення повітряного, водного басейнів, а також земельних ресурсів нормам;                                      |
| 2) соціальні критерії;        | б) заходи, що спрямовані на формування престижу здорового способу життя, сімейних цінностей, демократичних основ розвитку громадянського суспільства; |
| 3) демографічні критерії;     | в) рівень доходів, структура видатків населення, темпи їх зростання в реальних цінах;   |
| 4) екологічні критерії;       | г) об'єм створеної інноваційної продукції та рівень впровадження її за напрямками економічної діяльності;   |
| 5) пропагандистські критерії; | д) показники природного приросту населення та їх динаміка;  |
|                               | е) показники, що характеризують реальні темпи зростання реального сектору економіки;  |
|                               | є) ефективні механізми контролю зі сторони громадських організацій діяльності публічної влади;  |
|                               | ж) ефективність заходів, спрямованих на відновлення сприятливого навколишнього середовища;  |
|                               | з) показники механічного приросту населення та їх динаміка;   |
|                               | і) стан національного ринку праці, динаміка рівня зайнятості та безробіття.   |

**7.17 Який з принципів не відноситься до принципів самоорганізації операціонально замкнутих систем?**

- а) вона не має своєї поведінки;
- б) вона має свою поведінку;

- в) вона змінюється шляхом природного дрейфу;
- г) немає правильної відповіді?

**7.18 Який з перелічених етапів не відноситься до базової моделі прийняття рішень Г.Саймона?**

- а) збір інформації;
- б) обдумування;
- в) проектування варіантів рішення;
- г) вибір?

**7.19 Який з перерахованих розділів не входить до державних цільових програм?**

- а) склад проблеми;
- б) цілі і задачі;
- в) система заходів;
- г) виконавці?

**7.20 Ситуація, що характеризується тривалим, невизначеним часовим масштабом, пріоритети в ній сумнівні, немає переконання в тому, в чому саме полягає проблема називається:**

- а) невизначених змін;
- б) необмежених змін;
- в) обмежених змін;
- г) складних змін?

**7.21 Як називається етап реалізації змін (по К.Левіну), на якому відбувається настроювання учасників на сприйняття та здійснення змін?**

- а) заморожування;
- б) зміна;
- в) розморожування;
- г) немає правильної відповіді?

**7.25 Існуючі громадські структури виконують переважно дорадчі або консультативні функції та справляють суттєвий вплив на прийняття рішень органами місцевого самоврядування:**

- а) так;
- б) ні.

**Література:** [2, 3, 7, 9, 12, 17, 18, 20, 23, 24, 39, 41].

## ТЕМА 8 ПРОФЕСІЙНІ, ДІЛОВІ І ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### Питання для обговорення

1. Які ознаки є характерними для адміністративних послуг?
2. На які групи поділяються управлінські послуги в залежності від форми їх реалізації?
3. Керуючись якими принципами мають надаватись управлінські послуги органами місцевого самоврядування?
4. Чи можна передати виконання соціальних послуг неурядовим організаціям?
5. Чи є майбутнє у відсоткової філантропії в Україні? Яке?

### Завдання 1

На основі аналізу зарубіжних та вітчизняних статей та публікацій розкрити поняття «послуга», «адміністративна послуга» та «управлінська послуга»? та занесіть в таблицю 8.1:

Таблиця 8.1 – Аналіз основних понять

Поняття	Визначення	Автор
Послуга		

### Завдання 2

Як можна охарактеризувати групу послуг «легалізація»? Наведіть приклади таких послуг, що надаються органами публічного управління.

### Завдання 3

Як можна охарактеризувати групу послуг «видача дозволів»? Наведіть приклади таких послуг, що надаються органами публічного управління.

### Завдання 4

Як можна охарактеризувати групу послуг «сертифікація»? Наведіть приклади таких послуг, що надаються органами публічного управління.

### Завдання 5

Як можна охарактеризувати групу послуг «реєстрація»? Наведіть приклади таких послуг, що надаються органами публічного управління.

### Завдання 6

Як можна охарактеризувати групу послуг «видача ліцензій»? Наведіть приклади таких послуг, що надаються органами публічного управління.

### **Завдання 7**

Надайте перелік найбільш розповсюджених та доцільних факторів, які впливають на особливості стилю керівництва в системі публічної влади. Чи існує схильність до авторитаризму? Обґрунтуйте власну думку, наведіть приклади. Встановіть напрями формування демократичного стилю керівництва.

### **Завдання 8**

Встановіть з аналізу офіційних сайтів динаміку кількості прийнятих рішень:

- а) Харківською міською радою,
- б) Харківською обласною радою.

Порівняйте отримані результати та зробіть відповідні висновки.

## **ТЕСТИ**

**8.1 Для якого рівня морального розвитку особистості є базовим принцип «покарання-винагорода»?**

- а) доконвенційний
- б) конвенційний
- в) постконвенційний
- г) немає правильної відповіді?

**8.2 Для якого рівня морального розвитку особистості основою є особисте визнання моральних принципів?**

- а) доконвенційний
- б) конвенційний
- в) постконвенційний
- г) немає правильної відповіді?

**8.3 Що з перерахованого відноситься до умов морального вибору?**

- а) набір суб'єктивних можливостей вчинку та об'єктивна можливість обирати;
- б) набір об'єктивних можливостей вчинку та суб'єктивна можливість обирати;
- в) набір суб'єктивних можливостей вчинку та суб'єктивна можливість обирати;
- г) набір об'єктивних можливостей вчинку та об'єктивна можливість обирати?

**8.4 Обумовленість морального вибору лише зовнішніми обставинами називають:**

- а) моральним волюнтаризмом;
- б) моральним консерватизмом;
- в) моральним абстракціонізмом;
- г) моральним фаталізмом?

**8.5 Обумовленість морального вибору лише волею людини називають:**

- а) моральним волюнтаризмом;
- б) моральним консерватизмом;
- в) моральним абстракціонізмом;
- г) моральним фаталізмом?

**8.6 Вибір між великим і малим злом називають:**

- а) протиріччям;
- б) моральним конфліктом;
- в) моральним фаталізмом;
- г) моральним волюнтаризмом?

**8.7 Характер, особливості, стиль функціонування організації, які виявляються в поведінці і реакціях особистостей та соціальних груп її працівників, в їх судженнях, відносинах, у способах вирішення проблем організації праці і виробництва, в обладнанні і внутрішній естетиці, використаній техніці й технології тощо називаються:**

- а) культурою поведінки;
- б) організаційною етикою;
- в) культурою організації;
- г) культурою взаємовідносин?

**8.8 Чим відрізняються поняття «культура організації» і «організаційна культура»?**

- а) нічим;
- б) поняття «організаційна культура» включає в себе поняття «культура організації»;
- в) невід'ємною складовою поняття «організаційна культура» є оцінні атрибути;
- г) немає правильної відповіді?

**8.9 Що з перерахованого не відноситься до заходів для забезпечення ділових етичних відносин?**

- а) впровадження етичних норм;
- б) організація навчання етиці ділового спілкування всього персоналу;

в) вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими;

г) будь-які методи покарання за неетичні відносини?

**8.10 Через які категорії найбільш цілісно виражається суспільна оцінка професійної діяльності державних службовців?**

а) через категорії іміджу, престижу, авторитету, репутації;

б) через категорії іміджу, справедливості, авторитету, репутації;

в) через категорії іміджу, престижу, авторитету, моралі;

г) через категорії етики, престижу, авторитету, репутації?

**8.11 Використовуючи наведений список термінів, визначте, який із них відповідає одному із зазначених нижче пропозицій. Кожен з термінів використовуйте лише один раз:**

а) спорадичні опитування;

б) опитування;

в) панельні опитування;

г) первинна інформація;

д) інтерв'ювання;

е) фокус-група.

1) В процесі маркетингового дослідження дослідник виявляє думку певного кола людей, що мають безпосереднє відношення до даної проблеми, шляхом ...

2) Зібрані в процесі маркетингового дослідження безпосередньо самим дослідником необхідні йому і відносяться до даної проблеми відомості вважаються ...

3) Багаторазові опитування однієї і тієї ж групи осіб є ...

4) Неформальне об'єднання існуючих потенційних споживачів даного товару, створене для обговорення під керівництвом деякого фахівця товару, його можливостей задовольняти конкретні потреби і бути конкурентоспроможними, є ...

5) Опитування, в процесі проведення якого дослідник в кожному конкретному випадку використовує одні й ті ж підготовлені ним питання і по-різному їх формулює, що призводить до вільної бесіди, прийнято називати ...

6) Опитування окремих груп споживачів? які здійснюються в разі потреби вирішення виниклої проблеми, вважаються ...

**8.12 В умінні передбачати результати і наслідки своєї службової діяльності, прогнозувати, відтворювати загальнонаціональні інтереси, бачити та реалізувати перспективу їх розвитку розкривається:**

- а) політико-правова культура;
- б) професійна культура;
- в) службова культура;
- г) культура поведінки?

**8.13 Метою етичних кодексів поведінки публічних службовців є:**

- а) права, обов'язки, принципи, основні якості публічних службовців
- б) полегшення ділового спілкування на різних рівнях влади
- в) створення психологічно прийнятної конструктивної атмосфери під час розробки, вироблення та прийняття державно-управлінських рішень
- г) встановлення для всіх публічних службовців уніфікованих правил службової поведінки

**Література:** [1, 3, 5, 12, 18, 21, 29, 31, 36, 38, 41, 43].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дзюндзюк, В. Б. Публічне адміністрування: метод. рек. для самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання спец. 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / В. Б. Дзюндзюк, Ю. В. Дідок, Д. В. Карамишев. – Харків : Вид-во НФаУ, 2012. – 24 с.

2. Завдання до практичних занять з навчальної дисципліни «Публічне адміністрування» для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» всіх форм навчання / укл. Л. О. Мажник. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 36 с.

3. Методичні вказівки до організації самостійної роботи з дисципліни “Муніципальний менеджмент”(для студентів 4 курсу денної форми навчання спец. 6.050200 – „Менеджмент організацій”) / Укл.: Бабаєв В. М., Висоцька Г. В., Мушинська Н. Ю. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 22 с.

4. Політологія : навч.-метод. посібник для студентів-екстернів / уклад. : Б. О. Галь, О. В. Єгорова, М. В. Зєнкін, Д. В. Колісник, В. В. Литвиненко, А. В. Поух. – Дніпропетровськ : ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. – 78 с.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Черемис, М. Д. Лисичко, А. В. Ліненцев, та ін. ; за заг. ред. А.О.Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Курс лекций. Изд. 2-е дополн. – Москва : Омега-Л, 2004. – 584 с.
3. Бельська Т. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Вступ до фаху» (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування) ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНУМГ, 2017. – 80 с.
4. Бельська Т. В. Глобальне громадянське суспільство : сутність, генеза та вплив на державну політику України / Т. В. Бельська. – Київ : ВАДНДУ. – 300 с.
5. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Воронкова. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 256 с.
6. Державна політика і демократичне урядування: становлення та взаємовплив: підручник / авт. кол. : Е. А. Афонін, Т. В. Бельська, Я. В. Бережний та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. – Київ : «К.І.С.», 2016. – 264 с.
7. Дегтяр А. О. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері [монографія] / О. А. Дегтяр. – Харків : САМ, 2014.
8. Дегтяр А. О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління : монографія / А. О. Дегтяр, А. В. Халецький, С. В. Бєлай. – Донецьк : Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 438 с.
9. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
10. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: Монографія. – Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ „Магістр”, 2003. – 236 с.
11. Заблоцький В. Взаємодія держави та місцевого самоврядування України в історичній ретроспективі : монографія / Володимир Заблоцький. – Луганськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. – 324 с.
12. Енциклопедія державного управління : довідк. вид. у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), В. П. Трощинський (заст. голови), Ю. П. Сурмін [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. –

761 с.

13. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного управління) : навч. посібник : у 3 ч. / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. – 2013. – 268 с.

14. Ідріс Каміл. Інтелектуальна власність – потужний інструмент економічного зростання ; переклад з англ. / Каміл Ідріс ; Всесвітня організація інтелектуальної власності. – Київ : ТОВ «Прок-бізнес», 2006. – 372 с.

15. Історія політичної думки : навч. енцикл. словник-довідник для студентів вищ. навч. закл. / за заг. ред. Н. М. Хоми. – Львів : “Новий Світ-2000”, 2014. – 766 с.

16. Кельман М. С. Теорія держави: навч. посібник / М. С. Кельман ; Львівський у-т внутрішніх справ при Національній академії внутрішніх справ України. – Тернопіль, 2007. – 330 с.

17. Кравченко В. В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права) [навч. посібн.] / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик – Київ : «Арабат-Центр», 2001. – 176 с.

18. Конституція України [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EА%2F96-%E2%F0>.

19. Лісничий В. В. Сучасний виборчий PR : навч. посібник / В. В. Лісничий, В. О. Грищенко, В. М. Іванов [та ін.]. – Сєверодонецьк : Видавничий дім «Еврика», 2001. – 480 с.

20. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібн. / В. Я. Малиновський. – Київ : Атака, 2009. – 608 с.

21. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон. – Київ : Кондор, 1992. – 742 с.

22. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко. – Ніжин-Київ : видавець Лисенко М. М., 2013. – 320 с.

23. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку [навч. посібн.] ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Київ : ЗАТ “Нічлава”, 2003. – 288 с.

24. Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний [навч. посібн.] / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. – Київ : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

25. Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 6 квітня 2011 № 370/2011 [Електронний ресурс]. –  
Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=424668&cat\\_id=383431](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=424668&cat_id=383431)

26. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка.] – Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/document/265944/modernize\\_druk\\_2.pdf](http://www.guds.gov.ua/document/265944/modernize_druk_2.pdf).

27. Політична думка XX ст. – початку XXI ст.: методологічний і доктринальний підходи : підручник : у 2-х т. / за заг. ред. Н. М. Хоми. – Львів : «Новий Світ-2000», 2016.

28. Прокопенко Л. Л. Генеза та розвиток державної освітньої політики в Україні (IX – початок XX ст.) / Л. Л. Прокопенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 488 с.

29. Про звернення громадян : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=393%2F96-%E2%F0>

30. Про доступ до публічної інформації : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2939-17>

31. Про захист персональних даних : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2297-17>

32. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

33. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=950-2007-%EF>.

34. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

35. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV – Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

36. Рейни Хэл Дж. Анализ и управление в государственных организациях : пер. с англ. / Хэл Дж. Рейні. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 402 с.

37. Реформа публічної адміністрації в Україні: проекти концепції та законів / Центр політико-правових реформ ; [упоряд. І. Коліушко, В. Тимошук]. – К. : Фокус-Ю, 2006. – 192 с.

38. Сушій О. В. Психосоціальна культура державного управління : монографія / О. В. Сушій. – Київ : Світогляд, 2012. – 344 с.

39. Теорія та історія державного управління : навч. посібник / [Н. М. Мельтюхова, Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк та ін.]. – Київ : «Видничий дім «Професіонал», 2008. – 288 с.

40. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навч.-метод. посібн. / ДП «Укртехінформ». – Київ, 2013. – 250 с.
41. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») / О. А. Шатило ; Житомирський державний технологічний університет. – Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. – 51 с.
42. Шубін С. П. Політичний маркетинг в державному управлінні України: теоретико-методологічні засади та механізми впровадження : монографія / С. П. Шубін. – Миколаїв : Іліон, 2011. – 412 с.
43. Ушкальов В. В. Вступ до спеціальності : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 64 с.
44. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>
45. Якісні управлінські послуги – головна умова довіри населення до органів влади : монографія / Ю. О. Куц, С. В. Краснопорова, О. К. Чаплигін та ін. ; за заг.ред. Ю. О. Куца, С. В. Краснопорової. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2006. – 192 с.

*Виробничо-практичне видання*

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни  
**«МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
*(для студентів усіх форм навчання  
зі спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладачі: **ЧЕРНОВ** Сергій Іванович  
**БЄЛЬСЬКА** Тетяна Валентинівна  
**МУЩИНСЬКА** Наталія Юріївна

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська*

План 2017, поз. 335 М

---

Підп. до друку 26.12.2017.    Формат 60 x 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,5  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.