

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ІСПИТУ ЗА ФАХОМ  
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ**

спеціальність **281** Публічне управління та адміністрування  
ОПП **Публічне управління та адміністрування**

форми навчання **денна та заочна**

**Харків 2022**

УДК 631.348

**Програма та методичні рекомендації щодо проведення іспиту за фахом для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форми навчання/Пасемко Г.П., Таран О.М. – Харків: ДБТУ, 2022 – 27 с.**

Методичні вказівки призначені для організації та підготовки до складання іспиту за фахом здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Відповідальна за випуск: д-р наук з держ. упр., професор Пасемко Г.П.

*Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною комісією факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол № 2 від 19.10.2022)*

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	3
2. ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	4
3.ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	5
4. ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	6
Сучасні підходи та напрями розвитку публічного управління та адміністрування	6
Стратегічне управління та планування програм розвитку	12
Публічні фінанси	16
Електронне врядування	19
Кадрова політика і державна служба	22
5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	27

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки розроблені згідно вимог галузевого стандарту вищої освіти та освітньої програми підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та мають на меті надання допомоги студентам під час підготовки до атестаційного екзамену.

Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти - це унормовані та регламентовані методики, призначені для кількісного та якісного оцінювання рівня сформованості знань, умінь та навичок, професійної компетентності осіб, які здобувають ступінь вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Мета атестаційного екзамену – оцінювання рівня професійної компетентності, ступеня засвоєння освітньо-професійної програми підготовки та атестація фахівця на відповідність ступеню вищої освіти «магістр».

Атестаційний екзамен є завершальним етапом навчання студента на відповідному рівні освіти і має своєю метою:

- розширення, закріплення і систематизацію теоретичних знань, придбання навичок практичного застосування цих знань при вирішенні конкретної наукової, технічної, виробничої, економічної або організаційно–управлінської задачі;

- розвиток навичок ведення самостійних теоретичних і експериментальних досліджень, оптимізації проектно–технологічних і економічних рішень;

- набуття досвіду обробки, аналізу і систематизації результатів теоретичних і інженерних розрахунків, експериментальних досліджень, в оцінці їх практичної значущості і можливої сфери застосування.

Атестаційний екзамен є продовженням навчально-виховного процесу, складовою частиною завершального етапу підготовки магістрів за денною та заочною формами навчання.

Цілі атестаційного екзамену зумовлюють його функції, головною з яких є контроль та оцінка рівня знань з дисциплін, отриманих студентом протягом навчання.

Реалізація цієї функції передбачає перевірку

методологічних та теоретичних принципів, проблем і положень навчальних дисциплін, а також вміння їх використовувати в професійній діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти виявленню знань та вмінь майбутнього фахівця організувати ефективну діяльність суб'єктів господарської діяльності у сучасних економічних умовах.

Важливе значення має функція виявлення навичок вирішення практичних завдань, конкретного аналізу проблемних ситуацій.

До складання атестаційного екзамену з фахових дисциплін допускаються студенти, які виконали всі вимоги навчального плану та програм зі спеціальності, умови договору.

Атестація здійснюється відкрито і гласно.

Вищий навчальний заклад на підставі рішення екзаменаційної комісії присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на певному рівні вищої освіти, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює відповідну кваліфікацію.

## **ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Атестація здобувачів вищої освіти – це процес встановлення відповідності якості здобутої вищої освіти, рівня набутої професійної компетентності випускника освітньо-професійної програми вищої освіти другого вимогам (магістерського) рівня зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки з дотриманням принципів формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань.

Принципами формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань магістрів є: уніфікація, комплексність, взаємозамінність та взаємодоповненість, актуальність, інформативність, дієвість, індивідуальність, диференційованість, об'єктивність і відкритість, єдність вимог, предметність, інноваційність, варіативність.

Атестація здобувачів вищої освіти проводиться на

підставі оцінювання якості засвоєння освітньо-професійної програми (ОПП), рівня здобутих професійних знань, набутих умінь та навичок, ступеня сформованості системи компетентностей магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Атестація передбачає використання поєднання таких методів комплексної діагностики як складання атестаційного екзамену та захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи.

У процесі діагностики визначається рівень здатності розв'язувати розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування, що передбачає проведення досліджень та здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог

Атестація якості підготовки магістра з публічного управління та адміністрування щодо встановлення фактичної відповідності рівня освітньої і професійної підготовки вимогам стандарту здійснюється Екзаменаційною (кваліфікаційною) комісією з цього фаху, голова якої затверджується наказом ректора.

### **ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Атестаційний екзамен з другого рівня вищої освіти «Магістр» передбачає виконання комплексу атестаційних завдань і є адекватною формою кваліфікаційних випробувань щодо об'єктивного визначення рівня якості освітньої та професійної підготовки випускників зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Засобами оцінювання рівня професійних знань, умінь та навичок магістра, ступеня сформованості їх професійних компетенцій є: теоретичні (тести) та практичні комплексні ситуаційні завдання

Під час атестаційного екзамену здобувач вищої освіти повинен продемонструвати знання та виявити вміння, що складають комплекс професійних компетенцій магістра з публічного управління та адміністрування, визначений освітньо-професійною програмою вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

## **4. ЗМІСТ ПРОГРАМИ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ**

### **4.1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

#### **Тема 1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування. Закони та принципи публічного адміністрування**

Основні поняття публічного адміністрування. Публічне адміністрування: історія та сучасність. Предметна сфера публічного адміністрування. Методологічна основа. Співвідношення управління та адміністрування.

Публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.

Управління суспільством – головне призначення публічного адміністрування. Закони публічного управління. Застосування принципів публічного адміністрування.

#### **Тема 2. Основні теорії управління суспільством**

Формування теорії управління як галузі науки. Визначення відправних теоретичних засад його розвитку на сучасному етапі. Школа наукового управління (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт).

Класична школа (А. Файоль, Л. Урвік, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, Ал.П. Слоун): погляди та досягнення. Теорія бюрократії: «ідеальної бюрократії, або бюрократичної організації» М. Вебера. Школа людських відносин (М.П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу). Біхевіористична теорія (К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг). Європейська школа. Американська школа. Японський варіант використання теорії людських взаємин.

Джерела ідей управління суспільством і країною. Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною.

### **Тема 3. Публічна сфера – єдність економічної, соціальної та політичної сфер**

Взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології. Співвідношення економіки та політичної економії. Особливості поведінки людей у економічній та політичних сферах. Публічна сфера і публічна політика.

Основні етапи формування та еволюція громадянського суспільства. Сутнісні характеристики громадянського суспільства. Місце і роль громадських організацій у публічному адмініструванні. Громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин.

### **Тема 4. Публічне адміністрування та влада**

Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування. Влада як основний засіб публічного адміністрування. Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування.

Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади. Лобізм.

### **Тема 5. Бюрократія в системі публічного адміністрування**

Теоретико-методологічні аспекти поняття категорії «бюрократія». Теорія бюрократії М.Вебера (ідеальний тип бюрократії). Теорії В. Вільсона, К. Маркса, «Китайська модель», сучасна (реалістична) концепції бюрократії. Сучасні підходи в трактуванні та оцінюванні бюрократії.

Основні цілі і завдання публічної служби в Україні. Ознаки та атрибути бюрократії. Політизація вищого чиновництва. Характеристика та призначення публічної служби.

### **Тема 6. Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада**

Поняття муніципальної публічної влади і місцевого самоврядування. Основні фактори формування місцевого самоврядування. Роль місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади та публічного адміністрування.



Сфери управління та компетенції місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування.

Інститути безпосередньої демократії в місцевому самоврядуванні.

### **Тема 7. Механізми, методи та стилі публічного адміністрування**

Структура механізму та органів публічного адміністрування. Типологізація органів публічного адміністрування. Принципи організації діяльності органів публічного адміністрування. Територіально-адміністративний аспект публічного адміністрування.

Проблеми вибору найкращої форми правління. Методи публічного адміністрування. Застосування демократичних методів. Стил публічного адміністрування. Технології публічного адміністрування.

### **Тема 8. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень**

Управління як визначальна функція публічного адміністрування. Управлінське рішення як наукова категорія. Пріоритетність політичного вибору цінностей та цілей.

Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень. Послідовність етапів прийняття рішень. Динаміка виконання рішень.

### **Тема 9. Антикорупційна діяльність та відповідальність у сфері публічного адміністрування**

Поняття корупції. Нормативно-правова база антикорупційної діяльності. Зони «підвищеного» ризику проявів корупції. Фактори запобігання проявам корупції: політичний, кадровий, морально-психологічний.

Правопорушення та відповідальність. Відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, установ і організацій, посадових осіб за правопорушення у сфері публічного адміністрування.

Відповідальність недержавних організацій, органів і осіб,

які не перебувають на державній службі чи службі в органах місцевого самоврядування, за правопорушення в сфері публічного адміністрування.

### **Тема 10. Публічне адміністрування та економіка**

Загальна характеристика взаємовідносин суспільства та економіки. Держава як гарант забезпечення умов для підприємницької діяльності. Нові тенденції у взаємовідносинах суспільства та бізнесу.

Управління власністю в умовах демократичної, правової держави. Законодавче та нормативно-правове забезпечення конкурентного середовища. Антимонопольна діяльність. Забезпечення цивілізованих засад конкуренції.

Механізм взаємодії суспільства та економіки.

### **Тема 11. Основні засади публічного адміністрування в соціальній сфері**

Формування підходів соціальної політики. Держава як гарант соціальної спрямованості ринкової економіки. Публічне адміністрування в забезпеченості населення суспільними благами.

Основні види соціальної допомоги держави. Зростання ролі позаекономічних факторів.

Публічне адміністрування у сфері науки, культури та мистецтва. Забезпечення державою соціальної безпеки людини, громадянина та населення. Забезпечення державою безпеки прав та інтересів споживачів.

Принципи оцінювання ефективності реалізації соціальної політики.

### **Тема 12. Результативність та ефективність публічного адміністрування**

Поняття результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори підвищення ефективності публічного адміністрування.

**Рекомендовані джерела інформації:**

1. Бакуменко В.Д. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко [та ін.] Київ. Видавництво Ліра-К, 2016. 256 с.

2. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко, Л. Ю. Гордієнко та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 382 с.

3. Інституціоналізація публічного управління та адміністрування у контексті інноваційного розвитку сільських територій: теорія і практика: монографія / А.С. Даниленко, П.І. Юхименко, Т.В. Сокольська та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук., професора, академіка НААН України Даниленка А.С. К.: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

4. Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Тимцуник В.І. Публічне управління та адміністрування: : навч. посіб. / Ю. Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В. І. Тимцуник. Полтава : Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 279 с. URL: [https://pidruchniki.com/81284/menedzhment/zakonomirnosti\\_formi\\_metodi\\_stili\\_publichnoho\\_administruvannya](https://pidruchniki.com/81284/menedzhment/zakonomirnosti_formi_metodi_stili_publichnoho_administruvannya)

5. Конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / Укл. А.С.Зеніна-Біліченко 31 Кам'янське: ДДТУ, 2017. 127 с. URL: <http://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl43.pdf>

6. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник / В.М. Нагаєв. Харків: ХНАУ, 2018. 278 с. URL:

[http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1076/1/%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A0.\\_%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%98%D0%91.\\_%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B.\\_%D0%90%D0%94%D0%9C.\\_2018\\_.PDF](http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1076/1/%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A0._%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%98%D0%91._%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B._%D0%90%D0%94%D0%9C._2018_.PDF)

7. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін. ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 172 с. URL: [https://pravoizdat.com.ua/image/data/Files/485/3\\_Osnovi\\_publichno](https://pravoizdat.com.ua/image/data/Files/485/3_Osnovi_publichno)

go\_administruvannja\_NP\_vnutri.pdf

8. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. К. : КНУКіМ, 2016. 167 с. 13. Публічне адміністрування : навчальний посібник / А. С. Даниленко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С., д-ра екон. наук, професора П.І. Юхименка, д-ра екон. наук, доцента Т. В. Сокольської, К.: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.

9. Публічне адміністрування : навчальний посібник / О. М. Ястремська, Л. О. Мажник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.

10. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.

11. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

12. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 7.03060101, 8.03060101 32 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / С.І. Чернов, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків. ХНУМГ, 2014. 97 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/20058342.pdf>

## **4.2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ**

### **Тема 1. Теорія та методологія стратегічного управління у публічній сфері**

Сутність стратегічного управління у публічній сфері. Елементи системи стратегічного управління та їх характеристика. Види стратегічного управління. Еволюція стратегічного управління у публічній сфері. Стадії процесу стратегічного управління. Необхідність формування стратегічного управління у публічній сфері. Сучасні філософські та теоретичні засади публічного управління.

### **Тема 2. Розвиток і зміни в публічній організації та управління змінами**

Стратегії змін. Базові поняття управління змінами та стратегій. Теорії і методи управління змінами в публічній організації. Зміст процесу управління змінами, ролі стратегії і планування. Механізми, методи та інструменти стратегічного планування та управління змінами. Особливості стратегічного: мислення, спільноти, знання ментальності. Моделі та методи стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері. Стратегічні зміни. Рівні стратегії і змін. Спротив змінам: причини і результати. Подолання спротиву змінам. Підходи до управління змінами. Внутрішні і зовнішні зв'язки в управлінні змінами.

### **Тема 3. Технології розробки та реалізації стратегії.**

Публічний аудит. Поняття стратегії організації. Стратегія: підходи, значення та роль. Класифікація стратегій організації. Стратегія і державне управління. Роль та типи стратегії. Стратегічний набір організації. Публічний аудит: поняття та сутність. Публічний аудит: цілі та економічний зміст. Публічний аудит як модернізаційний механізм державного управління в Україні. Механізми взаємодії та розподілу повноважень між різними рівнями управління.

### **Тема 4. Напрями змін в публічному управлінні**

Теоретичні положення, методології публічного управління. Підсистеми забезпечення стратегічного управління. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ). Взаємозв'язок стратегії і структури. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.

### **Тема 5. Концепція і зміст стратегічного управління**

Поняття концепції стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. Сутність і зміст стратегічного управління та його особливості. Особливості стратегічного підходу до діяльності.

### **Тема 6. Роль стратегічного управління у розвитку публічних організацій**

Зміст стратегічного управління у розвитку публічних організацій. Моделі розвитку публічних організацій. Життєвий цикл державної організації. Стратегічне управління і менеджмент: спільне і відмінне. Взаємозв'язок стратегічного управління й аналізу державної політики. Система стратегічного управління в Україні. Роль управління в суспільстві. Сутність соціальних, політичних і економічних подій, проблем і складних задач публічної сфери, а також впливи та ризики зовнішнього (у тому числі глобалізаційних процесів і забезпечення національної безпеки) та внутрішнього середовищ.

### **Тема 7. Технологія стратегічного управління і планування**

Характеристика процесу та технології стратегічного планування й управління. Основні підходи щодо технології стратегічного управління. Процес стратегічного управління і планування. Планування: поняття і роль у стратегічному управлінні. Мета та принципи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Розроблення корпоративної (загальної стратегії). Розроблення ділової (бізнес) стратегії. Розроблення функціональних і операційних стратегій. Вибір та оцінка стратегії. Особливості застосування стратегічного планування.

## **Тема 8. Концепції стратегічного вибору та стратегічні рішення**

Процес побудови стратегії. Зміст концепції стратегічного вибору. Специфіка впровадження стратегій. Внутрішнє середовище об'єкта для запровадження стратегічного управління. Стратегічні рішення. Особливості прийняття стратегічних рішень. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень та можливості їх застосування у публічній сфері. Загальні вимоги при формулюванні рішень у публічній сфері. Сутність територіальних впливів при прийнятті управлінських рішень.

## **Тема 9. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні**

Основні підходи щодо моніторингу й оцінювання в стратегічному управлінні. Етап моніторингу в стратегічному управлінні. Процес моніторингу. Класифікація та визначення показників (індикаторів). Моніторинг і контроль: встановлення ефективності стратегічного управління. Оцінювання в запровадженні стратегічного управління. Функції процесу оцінювання. Оцінювання ефективності й результативності. Організація моніторингу та оцінювання.

## **Тема 10. Стратегічне управління на центральному рівні**

Особливості стратегічного управління на центральному рівні управління. Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні. Етапи процесу розробки стратегічного плану. Запровадження стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади.

## **Тема 11. Стратегічне управління на місцевому рівні**

Особливості стратегічного управління на місцевому рівні управління. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Сучасний стан та напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Актуальні питання реалізації процесів реформування місцевого

самоврядування. Реалізація функціональної концепції реформування місцевого управління в країнах ЄС.

### **Рекомендовані джерела інформації:**

1. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія / Т. М. Безверхнюк, С. Є. Саханенко, Е. Х. Топалова ; за заг. ред Т. М. Безверхнюк – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування регіонального розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.
3. Вакуленко В.М., Мамонова В.В., Шаров Ю.П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород: Патент, 2004. – 198 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
5. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самоств.вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
6. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів: Сполом, 2001. – 118 с.
7. Куйбіда В.С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В.С. Куйбіда, Ю.М. Білоконь. – К.: Логос, 2009. – 108 с.
8. Лендъел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендъел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К.: Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.
9. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .-К.:МАУП, 2000 .-128 с.
10. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .–
11. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / [за заг. ред. В.А. Рач]. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.



12. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. – Спб: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
13. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: Монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; відп. редактор І.А.Грицяк. – К. : “К.І.С.”, 2009. – 240 с.
14. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків, 2020. – 345 с.
15. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: монографія / Ю. П. Шаров.– К. : Вид-во УАДУ, 2001.
16. Шаров Ю.П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 56 с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699с.

### **4.3. ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ**

#### **Тема 1. Публічні фінанси як складова фінансової системи**

Економічна природа та сутність публічних фінансів. Історичні та економічні передумови виникнення фінансів. Специфічні ознаки фінансів, їх суспільне призначення. Поняття та функції публічних фінансів. Поняття та принципи побудови фінансової системи. Основні структурні елементи фінансової системи України. Основні ланки сучасної системи публічних фінансів України.

#### **Тема 2. Державна фінансова політика та механізм її реалізації**

Фінансова політика як складова частина економічної

політики держави. Зміст та завдання фінансової політики. Складові фінансової політики. Типи фінансової політики на різних історичних етапах. Напрямки реалізації державної фінансової політики. Фінансова стратегія і фінансова тактика. Типи регулювання фінансів. Поняття та структура фінансового механізму.

### **Тема 3. Організаційні основи управління публічними фінансами**

Система управління публічними фінансами. Об'єкт і суб'єкт управління. Основні форми, методи та інструменти фінансового впливу. Принципи, на яких базується управління публічними фінансами. Фінансовий апарат та його функції. Організаційна структура фінансової системи України. Фінансові органи та інститути. Особливості управління публічними фінансами у зарубіжних країнах.

### **Тема 4. Нормативно-правові засади функціонування публічних фінансів**

Фінансове право. Джерела фінансового права. Нормативно-правові акти, що регулюють фінансові відносини в Україні. Конституція України як основне джерело фінансового права. Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні. Міжнародні правові акти у сфері публічних фінансів.

### **Тема 5. Публічні доходи та публічні видатки**

Публічні доходи та методи їх мобілізації. Джерела формування публічних доходів. Основні методи мобілізації публічних доходів: податки, позики та емісії. Сутність і призначення публічних видатків. Державне споживання. Бюджетне фінансування. Зв'язок функцій держави та публічних видатків. Класифікація видатків.

### **Тема 6. Податки та податкова система**

Податкова система та її елементи. Поняття та склад податкової системи. Елементи системи оподаткування. Класифікація податків. Податкова система і податкова політика

України. Податковий кодекс України, його структура та значення в нормативноправовому забезпеченні функціонування публічних фінансів.

Система державної фіскальної служби України. Сучасна податкова політика України. Класифікація податків. Прямі та непрямі податки. Загальнодержавні та місцеві податки.

### **Тема 7. Бюджет і бюджетна система**

Бюджет як економічна та правова категорія. Бюджетний устрій і побудова бюджетної системи України. Місце й значення бюджету в загальній системі фінансових відносин. Розподільна та контрольна функції бюджету. Правова характеристика бюджету. Загальний та спеціальний фонд бюджету. Бюджетна класифікація. Бюджетне планування: сутність та методи.

### **Тема 8. Державний бюджет України**

Призначення і роль державного бюджету. Система доходів Державного бюджету України. Структура доходів державного бюджету України. Система видатків Державного бюджету України. Основні напрямки використання бюджетних коштів.

Фактори, що впливають на формування видатків державного бюджету України в сучасних умовах. Бюджетний дефіцит: причини, види та шляхи оптимізації. Джерела фінансування дефіциту бюджету. Шляхи подолання бюджетного дефіциту.

### **Тема 9. Місцеві бюджети України**

Сутність та призначення місцевих бюджетів. Суть місцевих фінансів, їх склад і роль у здійсненні політики зміцнення економічної самостійності адміністративно-територіальних формувань в умовах ринкових відносин. Функції місцевого бюджету. Засади розмежування доходів і видатків між рівнями бюджетної системи. Основні джерела доходів місцевих бюджетів. Видатки місцевих бюджетів. Розмежування видів видатків між місцевими бюджетами. Основні напрями зміцнення доходної бази місцевих бюджетів.

### **Рекомендовані джерела інформації:**

1. Бюджетна система : підруч. / за ред. С. І. Юрія, В. Г. Дем'янишина, О. П. Кириленко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 624 с.
2. Василик О. Д. Державні фінанси України : підручник / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.
3. Василик О. Д. Бюджетна система України / О. Д. Василик, К. В. Павлюк. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 542 с. 33.
4. Дегтяр А. О. Публічні фінанси : навч. посібн. / А. О. Дегтяр, М. В. Гончаренко, О. С. Лесная. Х. : С. А. М., 2011. – 512 с.
5. Длугопольський О. В. Суспільний сектор економіки і публічні фінанси в епоху глобальних трансформацій: монографія. Тернопіль: Екон. думка: ТНЕУ, 2011. 632 с.
6. Нечай А.А. Проблеми правового регулювання публічних фінансів та публічних видатків : [монографія] / А.А. Нечай. – Чернівці: «Рута», 2004. – 264 с.
7. Опарін В. М. Бюджетна система : навч.-метод. посібн. / В. М. Опарін, В. І. Малько, С. Я. Кондратюк. – К. : КНЕУ, 2000. – 186 с.
8. Публічні доходи: поняття та особливості правового регулювання : [монографія] / Н.Ю. Пришва. – К. : КНТ, 2008. – 200 с. 59.
9. Розпутенко І. В. Публічні фінанси : навч. посіб. до дисципліни “Публічні фінанси” / І. В. Розпутенко. - К. : НАДУ, 2008. - 48 с.

#### **4.4. ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ**

##### **Тема 1. Електронна демократія в Україні**

Електронна демократія: поняття та зміст. Форми та інструменти електронної демократії (електронні звернення, електронні петиції, електронне голосування, електронні консультації щодо політики та законодавства).

Електронна демократія в Україні. Визначення мети та мотивів впровадження електронної демократії. Стан та

тенденції розвитку інструментів електронної демократії в Україні.

Державна політика щодо цифрового розвитку. Мета, основні цілі та завдання цифрового розвитку та електронної демократії в Україні. Зарубіжний досвід розвитку електронної демократії.

## **Тема.2 Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії**

Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Сутність і складові інформаційно-аналітичного супроводу публічного управління та адміністрування.

Хмарні технології як підгрунття ІТ-архітектури системи електронного урядування. Електронний парламент у Україні та світі. Мобільні технології-основа розвитку e-government. Технології Інтернет речей і «розумні технології».

Організаційні технології розвитку електронного урядування й електронної демократії. Організаційні технології підтримки публічного управління. Громадські проекти мобілізації людських ресурсів за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій

## **Тема 3. Моніторинг та прогнозування розвитку системи електронного урядування**

Розвиток електронного урядування та електронна демократія як напрям національної інформаційної політики.

Моніторинг розвитку електронного урядування в Україні. Розвиток цифрової економіки та суспільства (основні цілі та напрями цифрового розвитку, принципи цифровізації). Цифрові стратегії та інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС.

Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей у суспільстві. Формування стратегії впровадження інструментів електронної демократії.

## **Тема 4. Розвиток електронного урядування на**

## **місцевому та регіональному рівні**

Основні аспекти організації електронної взаємодії органів публічної влади: єдина система електронної взаємодії. Стан та тенденції розвитку електронної взаємодії в Україні.

Розвиток електронного урядування на регіональному рівні в Україні. Досвід впровадження електронного урядування в великих містах України. Визначення понять «електронний регіон», «електронне місто», «розумне місто»

Реалізація електронної взаємодії в Європейських країнах: моделі електронної взаємодії. Найкращі приклади впровадження електронного урядування та місцевому та регіональному рівнях.

### **Тема.5. Електронні публічні послуги; сутність, організація надання**

Технології підтримки цифрових комунікацій публічних службовців. Надання державних послуг із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Поняття й основні характеристики електронних послуг. Сутність, суб'єкти та способи надання адміністративних послуг. Організація надання електронних адміністративних послуг.

Зарубіжний досвід надання електронних публічних послуг.

### **Тема.6. Публічна політика та управління розвитком інформаційного суспільства**

Сутність державної інформаційної політики. Механізми публічного управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування.

Доступ до публічної інформації: основні поняття. Нормативно-правове забезпечення доступу до публічної інформації в Україні.

Українські проекти використання відкритих даних. Світовий досвід використання відкритих даних.

## **Тема 7. Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних процесів у органах публічної влади**

Електронний документообіг. Передумови та етапність впровадження систем електронного документообігу. Електронний цифровий підпис. Електронний архів.

Зміст реінжинірингу адміністративних процесів. Роль інформаційних технологій у реінжинірингу. Нові принципи документообігу.

Проблеми та перспективи впровадження систем електронного документообігу в органах публічної влади в Україні.

### **Рекомендовані джерела інформації:**

1. Дубов Д. В. Основи електронного урядування: навч. посіб./Д. В. Дубов, С. В. Дубова. – Київ : Центр навч. л-ри, 2012. – 176 с.

2. Електронна демократія: навч. посіб. / Н. В. Грицяк, С. Г. Соловійов ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк.–Київ : НАДУ, 2015. – 66 с.

3. Електронне урядування: опорний конспект лекцій / Дзюба С.В., Жилияєв І. Б., Полумієнко С. К., Рубан І. А., Семенченко А.І.; заред. А. І. Семенченка. – Київ, 2012. – 264 с.

4. Електронне урядування : підручник / авт. кол.: В. П. Горбулін, Н. В. Ерицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. ; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка ; наук. ред. проф. Н. В. Ерицяк, проф. А. І. Семенченка. – Київ : НАДУ, 2014. – 352с.

## **4.5. КАДРОВА ПОЛІТИКА І ПУБЛІЧНА СЛУЖБА**

### **Тема 1. Загальна теорія кадрової політики у сфері публічної служби**

Кадрова політика як об'єкт наукового пізнання. Понятійно-категоріальний апарат кадрової політики. Суб'єкт, об'єкт та принципи державної кадрової політики. Кадрові процеси: сутність, форми та види. Державна кадрова політика модернізації публічної служби

## **Тема 2. Система управління кадрами публічної служби**

Методологічне забезпечення системи управління кадрами. Механізми формування та реалізації кадрової політики у сфері публічної служби. Організаційні структури системи управління кадрами в органах публічної влади. Організаційна структура та діяльність Національного агентства України з питань державної служби. Кадрові підрозділи органів публічного управління як суб'єкти реалізації кадрової політики на місцевому рівні

## **Тема 3. Кадрова політика у сфері публічного управління**

Служба управління персоналом(СУП) та її відмінність від відділу кадрів. Управління людськими ресурсами. Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Положення про службу управління персоналом державного органу», як такі що визначають становлення кадрового потенціалу. Управління державною службою в Україні. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

## **Тема 4. Кадрова політика у сфері формування персоналу, керівних кадрів органів публічного управління**

Умови вступу на державну службу. Призначення на посаду. Присяга державного службовця. Планування службової кар'єри. Конкурс на заміщення посади. Випробувальний термін при заміщенні посади.

Порядок присудження рангів. Організація і порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державного службовця. Стаж державної служби. Підстави припинення державної служби. Відставка і звільнення державного службовця.

## **Тема 5. Кадрова політика у сфері професійного навчання публічних службовців**

Поняття та сутність професійного навчання публічних службовців. Система організації професійного навчання публічних службовців. Національна академія державного управління при Президентіві України в системі професійної



освіти публічних службовців. Організація та діяльність Української школи урядування. Перспективи розвитку системи професійного навчання публічних службовців України.

## **Тема 6. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування**

Мета, функції, завдання державної служби. Принципи та моделі державної служби. Види державної служби. Особливості спеціалізованої державної служби.

Поняття служби в органах місцевого самоврядування. Правовий статус посадових осіб органів місцевого самоврядування. Проходження служби в органах місцевого самоврядування.

## **Тема 7. Етика поведінки державного службовця**

Сутність понять "мораль" та "етика". Співвідношення моралі та етики. Етика державного управління. Етична культура державних службовців. Естетична культура державних службовців. Зарубіжний досвід дотримання етичних норм на державній службі. Вітчизняний та зарубіжний досвід дотримання етичних норм на державній службі: порівняльна характеристика.

## **Тема 8. Психологічна характеристика суб'єкта управління в публічній службі**

Психологічна готовність керівника до управління. Структура психологічної готовності керівника до управління. Поняття та сутність управлінської культури. Управлінська культура в органах державної влади. Ефективність різних стилів керівництва в державній службі.

### **Рекомендовані джерела інформації:**

1. Біла-Тіунова Л.Р. [та ін.] Державна служба в Україні [Текст]: навч. посіб.; НУ «Одес. юрид. акад.»: 3-тє вид., перероб. та допов. Одеса: Фенікс, 2015. 191 с.

2. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / Укладачі: В.А. Андронов, О.І.Крюков, В.О. Шведун. – Х.:

НУЦЗУ, 2016. – 46 с.

3. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Публічна служба в Україні: тема 14 / Основи публічного управління та адміністрування: навчально-методичний посібник. – 3-тє вид. – К.: Ліра-К, 2020. – 268 с. – С. 189-203.

4. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: ВД «Кондор», 2018. 312 с.

5. Публічна служба: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [таін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384с.

6. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

7. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; [уклад. В. М. Сороко]. - К.: [НАДУ], 2009. - 104 с.

8. Кадрова політика і державна служба: навч. посібник / С. М. Серьогін [та ін.]; заг. ред. С. М. Серьогін; Національна академія держ. управління при Президентові України. Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2009. - 138 с.

9. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. - 352 с.

10. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов; за заг. ред. В. М. Мартиненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. - Х.: ХарРІ НАДУ "Магістр", 2008. - 303 с.

11. Лазор О. Д. Державна служба в Україні: навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор ; Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. - Вид. 3-тє, доп. і переробл. - К. : Дакор, 2009. - 560 с.

12. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. О. Морушко; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 173 с.

13. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. /

О. Ю. Оболенський; Київський національний економічний ун-т.  
- К. : КНЕУ, 2003. - 344 с.

14. Оболенський О. Ю. Державна служба: підруч. / О. Ю. Оболенський. - К.: КНЕУ, 2006. - 472 с.

15. Павленко В. Л. Державна служба в Україні: підручник / В. Л. Павленко, В. В. Павленко; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц., Засл. юриста України А. М. Подоляки. - Хмельницький: ХмЦНП, 2013. - 356 с.

16. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

17. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

18. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

## 5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Оцінювання рівня якості підготовки магістра публічного управління та адміністрування здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання.

Атестаційний екзамен проводиться у складі академічної групи на відкритому засіданні екзаменаційної комісії за екзаменаційними білетами, які представленні у вигляді тестових завдань з навчальних дисциплін, внесених до атестації здобувачів вищої освіти, відповідно навчального плану та практичного комплексного ситуаційного завдання.

Тестові завдання закритої форми складаються з двох компонентів: а) запитальної (змістовної) частини; б) 4 відповіді. Кожен екзаменаційний білет атестаційного екзамену містить 50 запитань та 4 варіанти відповідей до них. Правильна відповідь зазначається здобувачем вищої освіти у бланку відповідей (який здобувач вищої освіти отримує разом з екзаменаційним білетом на початку іспиту). Комплексне ситуаційне завдання вирішується здобувачем на окремому аркуші.

Кваліфікаційна комісія перевіряє бланк оцінювання за ключем і зазначає збіг (правильні відповіді) і розбіжності (помилкові відповіді), підраховує і зазначає кількість правильних відповідей та проставляє оцінку тестування.

Загальні критерії оцінювання тестових знань:

- понад 90 % (45 тестів) правильних відповідей – «відмінно»;
- 74-89 % (38-44) правильних відповідей – «добре»;
- 60-73 % (30-37) правильних відповідей – «задовільно»;
- менше 60 % (29) правильних відповідей – «незадовільно».

Оцінювання результатів рівня знань здобувачів під час

складання атестаційного екзамену здійснюється за 100-бальною шкалою оцінювання з переведенням її в оцінку за шкалою ЄКТС відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Університеті.

При цьому 50 балів здобувач може отримати при успішному проходженні тестування (1 тест=1 бал) і максимум 50 балів при виконанні практичного завдання.

Оцінювання результатів виконання комплексного ситуаційного завдання відповідно до еталонних відповідей відбувається за такими загальними критеріями:

— «50 балів» – завдання виконане повністю, відповідь вірна;

— «40 балів» – завдання виконане повністю, але допущені незначні неточності у розрахунках або оформленні, або надана відповідь не менш ніж на 80%;

— «30 балів» - завдання виконано не менш ніж на 60% за умови належного оформлення, або не менш ніж на 70%, якщо допущені незначні помилки у розрахунках або оформленні.

### ***Шкала оцінювання***

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	відмінно
82 – 89	B	добре
74 – 81	C	
64 – 73	D	
60 – 63	E	задовільно
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням

		дисциплін
--	--	-----------

***Критерії оцінювання:***

1) "Відмінно" (90-100 балів) – здобувач виявляє всебічні системні і глибокі знання програмного матеріалу, вільно оперує матеріалом, чітко володіє понятійним апаратом, уміє аналізувати і робити висновки;

2) "Дуже добре" (82-89 бали) – здобувач виявляє широкий професійний кругозір, уміння логічно мислити, виявляє достатньо системне і глибоке знання програмного матеріалу, чітко володіє понятійним апаратом, проте у відповідях допускаються окремі неточності, які не змінюють суті питання.

3) "Добре" (74-81 бали) – здобувач виявляє достатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє понятійним апаратом, вміє аргументувати свої відповіді, проте у відповідях допускаються неточності, які впливають на чіткість.

4) "Задовільно" (64-73 бали) – здобувач виявляє не достатньо глибоке знання програмного матеріалу, в основному володіє основним понятійним апаратом, але допускає принципові помилки;

5) "Достатньо" (60-63 бали) – здобувач виявляє слабкі знання, у відповідях не точно формулює причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, оперування фактами відбувається на рівні запам'ятовування, допускаються значні помилки.

6) "Незадовільно" (35-59 бали) – здобувач виявляє значні прогалини в знаннях основного програмного матеріалу, у володінні окремими поняттями, не знає більшої частини фактичного матеріалу, не вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, завчивши матеріал

без його усвідомлення.

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Програма та методичні рекомендації щодо  
проведення іспиту за фахом для здобувачів вищої  
освіти другого (магістерського) рівня,  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,  
денної та заочної форми навчання.**

*Відповідальний за випуск д-р наук з держ. управління,  
професор Пасемко ГП*

**Підписано до друку \_\_. \_\_.20\_\_ р.  
Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. арк. – 5,3. Наклад – \_\_\_\_ прим.**

**Державний біотехнологічний університет**  
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44

Видавництво ТОВ «Смугаста типографія»  
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А  
Тел.: (057) 754-49-42  
e-mail:

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.