



Національний університет  
в Рівні

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування

Кафедра державного управління та місцевого самоврядування

**668-95**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

для виконання практичних занять  
з дисципліни «Державне управління»  
для студентів галузі знань 1501 «Державне управління»  
спеціальності 8.15010002 «Державна служба»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано  
методичною комісією  
галузі знань  
«Державне управління»  
протокол №  
від 11 березня 2013 р.

Рівне – 2013

Методичні вказівки до виконання практичних занять із дисципліни «Державне управління» для студентів галузі знань 1501 «Державне управління» спеціальності 8.15010002 «Державна служба» денної та заочної форми навчання / О.О. Бутник – Рівне: НУВГП, 2013. – 24 с.

Упорядник: Бутник О.О., к. держ. упр., доцент кафедри державного управління та місцевого самоврядування

Відповідальний за випуск: Сорока М.П., д.держ.упр., проф., завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування.

## ЗМІСТ

1.	Вимоги до проведення практичних занять дисципліни..	3
2.	Теми практичних занять.....	4
2.	Тематика практичних занять.....	5
3.	Практичне заняття № 1.....	4
4.	Практичне заняття № 2.....	5
5.	Практичне заняття № 3.....	7
6.	Практичне заняття № 4.....	8
7.	Практичне заняття № 5.....	8
8.	Практичне заняття № 6.....	10
9.	Практичне заняття № 7.....	11
10.	Практичне заняття № 8.....	13
11.	Управлінські ситуації та практичні завдання.....	19
11.	Оцінювання знань студентів.....	20
12.	Список рекомендованої літератури.....	21

© Бутник О.О., 2013

© НУВГП, 2013



Практичні заняття із дисципліни «Державне управління» розраховані на студентів, які навчаються за освітньо-кваліфікаційними програмами підготовки магістрів відповідно до вимог Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS).

**Метою та основним завданням** навчальної дисципліни є формування у студентів сучасних теоретичних знань та практичних навичок у сфері державного управління України.

**Після вивчення дисципліни студенти повинні:**

□ *знати* базову специфіку основних категорій науки з державного управління - "державне управління", "виконавча влада", "система державного управління", "суб'єкт державного управління", "об'єкт державного управління", "принципи державного управління", "функції державного управління", ін.;

□ *розуміти* сутність принципу поділу влади і особливості його реалізації в системі урядування;

□ *мати уявлення* про тенденції розвитку наукового пізнання в галузях "управління" та "державне управління";

□ *уміти*, використовуючи знання теорії і політико-правових основ державного управління, обґрунтовувати зміни ролі держави на сучасному етапі цивілізаційного розвитку, визначати механізми урахування в системі урядування інтересів та особливостей об'єкта управління.

□ *оволодіти* знаннями щодо еволюції та сучасного стану державної влади в Україні; практики організації роботи органів державного управління; законодавчого забезпечення системи державного управління в умовах перехідного періоду;

□ *здобути вміння* розробляти проекти нормативних актів щодо соціально – економічних процесів на основі виявлених ознак її недосконалості за результатами вивчення і аналізу діючих документів, спираючись на принципи розбудови громадянського суспільства; готувати внутрішню нормативну документацію, щодо виконання; визначати оптимальну структуру й збалансованість ресурсів органів влади, їх структурних підрозділів; вживати заходи щодо впровадження кращих форм і методів управління в діяльність органів влади та їх структурних підрозділів.



## ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	<b>Тема 1, 2. Практичне заняття 1.</b> <i>Державне управління — системне суспільне явище. Цілі та функціональна структура державного управління. Організаційна структура державного управління.</i>	<u>2,0</u> 1,0
2	<b>Тема 3, 4. Практичне заняття 2.</b> <i>Сутність та зміст управлінської діяльності. Підготовка та прийняття рішень в державному управлінні</i>	<u>2,0</u> 0,5
3	<b>Тема 5, 6. Практичне заняття 3.</b> <i>Законність та відповідальність в державному управлінні Контроль у державному управлінні. Ефективність державного управління</i>	<u>2,0</u> 0,5
4	<b>Тема 7, 8. Практичне заняття 4.</b> <i>Конституційні засади побудови структур державної влади в Україні Система органів виконавчої влади: загальна характеристика, управлінські зв'язки. Центральні органи виконавчої влади: права, компетенція, функції</i>	<u>2,0</u> 1,0
5	<b>Тема 9, 10. Практичне заняття 5.</b> <i>Територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади: права, компетенція, функції. Місцеві державні адміністрації в системі державного управління Місцеве самоврядування та його особлива роль в державному управлінні</i>	<u>2,0</u> 1,0
6	<b>Тема 11. Практичне заняття 6.</b> <i>Реформування організаційної структури державного управління в Україні.</i>	<u>2,0</u> -
7	<b>Тема 12, 13. Практичне заняття 7.</b> <i>Організаційна структура органу державної влади. Внутрішня організація органу державної влади Менеджмент органу державної влади. Стратегічне та ситуаційне управління.</i>	<u>2,0</u> 1,0
8	<b>Тема 14, 15. Практичне заняття 8.</b> <i>Функціональний аналіз та контролінг у діяльності органу державної влади. Інформаційне та комунікаційне забезпечення організації державного управління. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності</i>	<u>2,0</u> 1,0



У чисельнику – дані для денної форми навчання, у знаменнику – для заочної форми навчання.

## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Змістовий модуль 1

### Основи теорії державного управління

#### Практичне заняття №1.

*Тема.* Державне управління — системне суспільне явище. Цілі та функціональна структура державного управління. Організаційна структура державного управління.

*Мета:* ознайомити студентів з теоретичними засадами державного управління.

#### Питання для обговорення:

1. Які підходи до визначення поняття «управління» існують в науковій літературі?
2. Чим зумовлюється системність державного управління?
3. У чому полягають відмінності між широким та вузьким розумінням суб'єктно-об'єктних залежностей в державному управлінні?
4. Чим обумовлена наявність гносеологічних елементів у державному управлінні?
5. Який з елементів системи «державне управління» відображає його сутність?
6. Яку роль відіграють зворотні зв'язки в системі державного управління?
7. Які із суспільних процесів регулюють органи державної влади?
8. Розкрийте сутнісні характеристики об'єктів державного управління.

#### Основні поняття та терміни

*Соціальне управління* – це особлива функція, яка відрізняється вольовим впливом одних суб'єктів управління на свідомість і волю інших, а його об'єктами є соціальна організація суспільства з притаманними їй соціальною структурою та соціальними процесами.

*Державне управління як системне суспільне явище* являє собою багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за

принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування і введення в дію механізмів впливу у всіх сферах життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціоекономічної рівноваги на основі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів.

*Суб'єкт державного управління* - державний апарат, що уособлює державу, орган влади, окремий підрозділ чи посадова особа, які виробляють і ухвалюють управлінські рішення, здійснюють управлінський вплив на відповідні об'єкти.

*Об'єкт державного управління* — прояви, сторони, взаємозв'язки суспільних відносин, явищ і процесів, поведінки, свідомості й діяльності людей, що є суттєвими для всього суспільства, безпосередньо стосуються реалізації загальних інтересів і як такі є об'єктом управляючого впливу з боку держави.

*Державно-управлінські відносини* - це особливий вид суспільних відносин, що виявляються як комплекс сталих вертикальних(субординація) і горизонтальних (координація) зв'язків суб'єктно-об'єктного та структурно-функціонального характеру, що здійснюються в процесі виконання управлінсько-службової діяльності.

*Закони та закономірності управління* відображають найбільш важливі, необхідні, сталі та повторювані зв'язки явищ і процесів, які допомагають розкрити їх природу, сутність та внутрішній зміст.

*Під принципами управління* розуміють керівні правила, основні положення, норми поведінки, що відображають найбільш загальні стійкі риси законів і закономірностей управління, яких необхідно додержуватися в управлінській діяльності.

*Функції державного управління* - це види управлінських впливів держави, специфіка яких визначається предметом, змістом та способом перетворення об'єктів управління або її власних управлінських компонентів.

*Форми державного управління* - це напрацьовані практикою стійкі способи фіксації функціональної організації і сукупності оптимальних прийомів і методів, за допомогою яких суб'єкт управління (держава) досягає визначених цілей.



*Методи управління* представляють собою сукупність універсальних та специфічних способів і прийомів, які застосовуються персоналом органів державного управління при виконанні його функцій або в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей щодо розвитку керованих об'єктів.

*Засоби державного управління* - це ті інструменти діяльності, які використовуються суб'єктом державного управління для реалізації його цілей.

*Механізм державного управління* — це складова частина державно-управлінської системи, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності суб'єкта управління.

*Технологія управління* - це цілеспрямована послідовність дій (робочих операцій), яка за допомогою методів і засобів управлінської праці дозволяє за рахунок впливу на предмет праці забезпечити взаємодію суб'єкта і об'єкта управління.

*Методологія* – це система методів, набір способів і прийомів дослідницької діяльності, знання про них.

*Форма державного устрою* — це спосіб територіально-політичної організації держави. Основними формами державного устрою є унітарна і федеративна держава.

*Унітарна держава* — єдина централізована держава, не розділена на самоврядні одиниці. Як форма державного устрою вона характеризується такими ознаками.

*Федеративна держава* — союзна держава, яка складається з відносно самостійних з політичного та юридичного поглядів державних утворень як членів федерації.

## **Практичне заняття №2.**

*Тема:* Сутність та зміст управлінської діяльності. Підготовка та прийняття рішень в державному управлінні.

*Мета:* ознайомити студентів з сутністю та змістом управлінської діяльності, навчити підготовлювати і приймати управлінські рішення.

### **Питання для обговорення:**

1. В чому полягає відмінність державного управління від інших видів управління?
2. Визначте місце і роль управлінських рішень державного рівня у державному управлінні.

3. Назвіть основні ознаки управлінських рішень державного рівня.
4. Базові постулати сучасної теорії прийняття рішень.
5. Що забезпечує дієвість прийняття управлінських рішень?
6. Загальна технологія та моделі прийняття рішень.
7. Як людський фактор впливає на прийняття та реалізацію управлінських рішень?

### **Основні поняття та терміни**

*Управлінська діяльність* — сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

*Методи управлінської діяльності* — це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

*Методи забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління* — це прийоми, способи, операції стимулювання, активізації і спрямування діяльності людини з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

*Економічні методи* зумовлені роллю економічних інтересів у житті людей і, відповідно, в управлінських процесах.

*Соціально-політичні методи* пов'язані з умовами праці, побуту, дозвілля людей, наданням їм соціальних послуг, залученням у процес владовідносин, розвитком громадської і політичної активності.

*Адміністративні методи* — це способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави.

*Морально-етичні методи* - ґрунтуються на зверненнях до гідності, честі та совісті людини.

*Стадії управлінської діяльності* — це послідовні етапи її здійснення зі своїм особливим набором форм і методів.

*Вироблення рішення* — це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

*Етап прийняття і реалізації управлінського рішення* охоплює: прийняття рішення (вибір одного, найбільш ефективного варіанта дій); доведення управлінських рішень до виконавців; складання плану реалізації управлінських рішень; організацію виконання управлінських рішень; контроль за виконанням управлінського рішення.

**Вибір цілі** — відповідальна стадія процесу розробки управлінського рішення, в основі якої лежать аналіз стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому.

**Евристичні методи** прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення.

**Колективні методи** прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо.

**Лобізм** — це діяльність соціальних груп, які відстоюють свої інтереси, тиск груп на органи законодавчої і виконавчої влади.

### **Практичне заняття №3.**

**Тема:** Законність та відповідальність в державному управлінні  
Контроль у державному управлінні. Ефективність державного управління.

**Мета:** знати сутність законності та відповідальності, контролю та ефективності в державному управлінні.

#### **Питання для обговорення:**

1. В чому полягає зміст законності в державному управлінні?
2. Яка роль дисципліни і відповідальності у забезпеченні законності?
3. В чому полягає відповідальність державних службовців?
4. Які існують різновиди контролю?
5. Основні стандарти внутрішнього контролю.
6. Детальні стандарти внутрішнього контролю.
7. Вимоги до єдиної системи внутрішнього контролю.
8. Система зовнішнього контролю в Україні.
9. Громадський контроль.
10. Контрольні повноваження Президента України.

#### **Основні поняття та терміни**

**Законність** - система юридичних правил, норм, засобів і гарантій з відповідними їм державними структурами, покликану забезпечувати практичну реалізацію законів та інших правових актів.

**Дисципліна** в державному управлінні розглядається як фактична поведінка персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, яка відображається в управлінських рішеннях і діях, а також в управлінському (службовому) спілкуванні.

**Договірна дисципліна** полягає в дотриманні договірних зобов'язань між органами державної влади та органами місцевого



самоврядування, підприємницькими структурами, громадськими об'єднаннями тощо.

*Фінансова дисципліна* пов'язана з бюджетним процесом, грошовим обігом, банківською діяльністю, податками, кредитами, інвестиціями, оплатою праці, пенсійним забезпеченням, митними зборами та іншими явищами соціально-економічного життя держави і суспільства.

*Службова дисципліна* — це добросовісне і відповідальне виконання функцій, прав, обов'язків і повноважень на обійманій посаді державного службовця.

*Штатна дисципліна*, яка стосується в основному керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, полягає в дотриманні певних типових моделей організації відповідних органів.

*Обліково-статистична дисципліна* зумовлює використання для характеристики тих чи інших явищ уніфікованих показників, коректне і типове ведення численних документів.

*Навчальна дисципліна* передбачає дотримання відповідних правил, у тому числі організаційних і методичних, при навчанні персоналу державного апарату.

*Контроль у державному управлінні* — це одна з найважливіших функцій, яка дає змогу:

- порівняти фактичний стан у тій чи іншій галузі з вимогами, які поставлені перед нею;
- виявити недоліки та помилки в роботі та попередити їх;
- оцінити відповідність здійснення інших функцій управління завданням, що поставлені перед ним.

*Суб'єктами контролю в державному управлінні* виступають органи державної влади та органи місцевого самоврядування, відомчі органи, структурні підрозділи зазначених органів, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління тощо.

*Об'єктами контролю є:* цілі, стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

*Управлінський контроль* — це процес спостереження і регулювання діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх матеріальних придатків з метою полегшення виконання організаційних завдань.



*Бюджетний контроль* здійснюється у формі різного роду перевірок з метою виявлення відповідності здійснюваних видатків попередньо затверджуваним кошторисам.

*Внутрішній контроль* здійснюється за діяльністю органів, які перебувають в адміністративній підпорядкованості (у більшості випадків як інспектування).

*Зовнішній контроль* здійснюється органами, наділеними контрольними повноваженнями щодо організаційно невідпорядкованих об'єктів і в основному стосується однієї зі сторін їхньої діяльності.

*Громадський контроль* — один з видів соціального контролю, який здійснюється об'єднаннями громадян та самими громадянами.

*Ефективність управління* — це результат, зіставлений із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень).

*Критерії загальної соціальної ефективності державного управління* — це ті, які дають можливість бачити і, бажано, вимірювати досягнутий через державне управління рівень задоволення назрілих потреб, інтересів і цілей суспільства, окремої соціальної групи, конкретної особи.

## **Змістовий модуль 2.**

### **Система органів державної влади та місцевого самоврядування України**

#### **Практичне заняття №4.**

*Тема.* Конституційні засади побудови структур державної влади в Україні Система органів виконавчої влади: загальна характеристика, управлінські зв'язки. Центральні органи виконавчої влади: права, компетенція, функції.

*Мета:* ознайомити студентів з конституційними засадами побудови структур державної влади в Україні, системою органів виконавчої влади та, зокрема, центральними органами виконавчої влади.

#### **Питання для обговорення:**

1. Принцип поділу влади.
2. Структура та порядок формування Кабінету Міністрів України.
3. Урядові комітети.



4. Секретаріат Кабінету Міністрів України (основні повноваження та структура).

5. Центральні органи виконавчої влади (поняття, ознаки, система).

### **Основні поняття та терміни**

*Державна влада* — це важливе політико-правове явище, сутність якого полягає в тому, що виражаючи хоча б формально волю всіх громадян держави, влада здійснює спрямовуючий, організуючий вплив на суспільство.

*Виконавча влада* забезпечує безпосереднє управління державними справами. Їй притаманні такі ознаки: організаційний характер; неперервне здійснення скрізь, де функціонують колективи людей; предметність; примусовість, опора на силу.

*Кабінет Міністрів України* (Уряд) є вищим органом у системі виконавчої влади. Це колегіальний орган, який спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади. Він є органом загальної компетенції, який є по суті центром з організації виконавчо-розпорядчої діяльності всіх органів виконавчої влади.

*Міністерство* (від лат. *ministro*, що означає керую, служу) — центральний у державі орган виконавчої влади, який здійснює державне управління в певній галузі чи сфері життя.

*Державні комітети* (державні служби) — це центральні органи виконавчої влади, діяльність яких спрямовує і координує Прем'єр-міністр України або один із віце-прем'єр-міністрів. Не формуючи безпосередньо урядову політику, державні комітети покликані сприяти міністерствам та уряду в цілому в реалізації цієї політики шляхом виконання функцій державного управління, як правило, міжгалузевого чи міжсекторного характеру.

### **Практичне заняття №5.**

*Тема.* Територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади: права, компетенція, функції. Місцеві державні адміністрації в системі державного управління. Місцеве самоврядування та його особлива роль в державному управлінні.

*Мета:* ознайомити студентів з засадами діяльності територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій; дослідити сутність та роль місцевого самоврядування в державному управлінні.

### **Питання для обговорення:**

1. Статус і компетенція місцевих державних адміністрацій.



2. Структура та порядок формування місцевих державних адміністрацій.

3. Повноваження, організація діяльності місцевих державних адміністрацій.

4. Правова, організаційна і матеріально-фінансова автономія місцевого самоврядування.

5. Повноваження місцевого самоврядування.

### **Основні поняття та терміни**

*Централізація* в управлінні фактично підкреслює замкненість системи управління, коли воно будується з єдиного центру в напрямку «зверху вниз» з дотриманням строгих принципів єдності та чіткості розпорядництва.

*Децентралізація* в управлінні, навпаки, підкреслює відкритість системи управління для рішень «знизу».

*Територіальні органи (підрозділи) міністерств та інших ЦОВВ* є державними органами, які утворюються відповідними ЦОВВ для реалізації їх функцій та повноважень на місцевому територіальному рівні, тобто в областях або районах, містах Києві та Севастополі.

*Місцеві державні адміністрації* — це ланка виконавчої влади в областях, районах, містах Києві та Севастополі.

*Місцеве самоврядування* — це право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста — самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

*Територіальна громада* — це спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ і міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

### **Практичне заняття №6.**

*Тема.* Реформування організаційної структури державного управління в Україні.

*Мета:* дослідити напрями та перспективи реформування організаційної структури державного управління в Україні.

#### **Питання для обговорення:**

1. Назвіть типи сучасних організаційних структур.



2. Визначте концептуальні засади реформування місцевих органів влади.

3. Визначте напрями регіональної політики.

4. Охарактеризуйте концепцію адміністративної реформи.

### **Основні поняття та терміни**

*Адміністративна реформа* - неперервний процес удосконалення інституційних, правових, організаційних, процедурно-технологічних засад механізму держави та державного апарату, що забезпечує соціально-економічний розвиток країни, сприяє відповідності суспільної системи напрямам розвитку світової цивілізації.

Концепція адміністративної реформи запропонувала концептуально нову класифікацію підвідомчих Кабінету Міністрів органів виконавчої влади, визначивши такі групи органів.

*I група — центральні органи виконавчої влади:* а) міністерства; б) державні комітети; в) ЦОВВ зі спеціальним статусом.

*II група — урядові установи й організації:* а) установи й організації, підпорядковані безпосередньо Кабінету Міністрів; б) установи й організації, підпорядковані Кабінету Міністрів опосередковано — через підпорядкування тому чи іншому ЦОВВ.

*III група — установи й організації при Кабінеті Міністрів України.* Ці структури не мають державно-владних повноважень, тобто не є суб'єктами виконавчої влади.

Концепцією адміністративної реформи передбачено новий вид органів виконавчої влади, який згідно з цією Концепцією не належить до групи ЦОВВ — урядові установи і організації. Серед них виокремлено такі органи:

— *урядові установи і організації, що безпосередньо підпорядковані* (входять до системи) відповідному міністерству<sup>1</sup> (або, як виняток, ЦОВВ зі спеціальним статусом). Залежно від покладених на них функцій пропонується визначити такі різновиди урядових установ і організацій, безпосередньо підпорядкованих міністерствам:

— *департаменти* — утворюються, як правило, для здійснення функцій керівництва окремими підгалуззями в межах відповідних секторів державного управління;

— *інспекції* — утворюються, як правило, для здійснення контрольно-наглядових функцій;

— *виконавчі бюро* — утворюються для здійснення реєстраційно-дозвільних функцій щодо фізичних і юридичних осіб, у тому числі на

платних засадах (ці органи, на відміну від інших, можуть мати змішане фінансування — з бюджету та за рахунок власного доходу);

— урядові установи й організації, підпорядковані безпосередньо Кабінетові Міністрів України і які за сферою діяльності не можуть бути структурно віднесені до того чи іншого ЦОБВ.

### **Змістовий модуль 3.**

#### **Основи внутрішньої організації органу державної влади та менеджменту**

##### **Практичне заняття №7.**

*Тема.* Організаційна структура органу державної влади. Внутрішня організація органу державної влади Менеджмент органу державної влади. Стратегічне та ситуаційне управління.

*Мета:* дослідити організаційну структуру органу державної влади, внутрішню організацію органу державної влади; проаналізувати стратегічне та ситуаційне управління.

##### **Питання для обговорення:**

1. Сутність і особливості організаційної структури органу державної влади.
2. Підходи та методи побудови організаційних структур органу державної влади.
3. Складові менеджменту органу державної влади.
4. Система управління державною установою та формування системи її цілей.
5. Етапи процесу управління за цілями.
6. Стратегічне управління.
7. Ситуаційне управління.

##### **Основні поняття та терміни**

*Орган державної влади (громадянин або колектив громадян)* — це відносно відокремлена частина єдиної системи органів державної влади, побудованої за конституційним принципом розподілу влади, який створюється у певному, визначеному законом, порядку і здійснює завдання та функції на підставі державно-владних повноважень, власної компетенції: його особовий склад об'єднується правовими зв'язками в одне ціле (якщо це не одноособовий орган) і діє на певній території за допомогою визначених форм організації та методів діяльності.



*Організаційна структура державного органу (від лат. *structura* — будова, розташування, порядок)* — це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб та ін.) та взаємозв'язок між цими структурними елементами.

*Ланка управління* — це самостійний елемент структури управління, який виконує одну чи декілька функцій управління.

*Рівень управління* — це послідовність підпорядкування одних ланок управління іншим, знизу догори.

*Системний підхід* розглядає організаційні структури як складні соціально-економічні системи, складові яких мають якісні риси, які можуть бути втрачені в разі відокремлення їх від організаційної структури, а структури в цілому мають суттєві риси, які не притаманні їх окремим складовим.

*Досвідний метод* припускає вивчення рішень аналогічних завдань в інших організаціях, внесення пропозицій на основі аналізу ситуацій, що відбулись, та орієнтування на колективний досвід різних працівників.

*Експертний метод* також базується на досвіді фахівців, які добре знають сутність вирішуваних завдань, володіють достатньою інформацією про дійсні обставини даної організації та вільні у висловленні своєї думки.

*Метод аналогій* полягає в застосуванні організаційних форм та механізмів управління, що виправдали себе в організаціях з подібними характеристиками (характером вирішуваних питань, послуг, типом технології, обсягом виконуваних робіт і т. ін.) стосовно організації, що проектується. На основі методу аналогій формуються типові рішення; схеми організаційних структур, типові положення про підрозділи, посадові інструкції.

*Нормативний метод* базується на використанні при побудові організаційної структури цілого ряду нормативів, серед яких можна вирізнити такі: норма керованості — відношення між кількістю керівників та підлеглих; граничні величини службовців для формування з них самостійних відділів, бюро, груп; нормативна чисельність персоналу за функціями управління та ін.

*Параметричний метод* використовується в тих випадках, коли систему управління можна описати за допомогою взаємопов'язаних параметрів, які характеризують керований об'єкт та керуючу систему (апарат управління).



*Технологічний метод* (або метод формування організаційної структури на основі технологічного процесу реалізації завдань управління) передбачає виконання роботи зі створення необхідних структур у такій послідовності: визначення цілей і завдань, а також функцій, які виконуються державним органом; виявлення обсягу необхідної інформації та характеру її носіїв; встановлення стандартного переліку робіт та операцій за кожною з функцій управління, а також алгоритмів їх реалізації, розрахунок на основі встановлених норм трудомісткості виконання управлінських робіт за окремими функціями управління; розподіл завдань і функцій між підрозділами структури управління.

*Метод структуризації цілей* передбачає розробку системи цілей організації включно з їх кількісним та якісним формулюванням та наступний аналіз організаційних структур з погляду відповідності їх системі цілей.

*Метод економіко-математичного моделювання* (зокрема організаційно-економічного та імітаційного) передбачає здійснення послідовно формалізованого опису розташування структурних елементів відповідного функціонального призначення, а потім — опису взаємодії цих елементів.

*Внутрішня організація органу державної влади* розглядається як процес його структурного упорядкування та функціонування, який відбувається залежно від цілей та завдань, що йому притаманні.

*Організація як процес* передбачає створення структури об'єкта (у нашому випадку таким об'єктом є органи державної влади або органи місцевого самоврядування), яка надає можливість людям (державним службовцям) ефективно спільно працювати для досягнення цілей, що стоять перед об'єктом, та здійснення систематичної координації завдань, формальних взаємовідносин людей, що їх виконують.

*Завдання* — це наперед нормативно визначена серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені строки.

*Структура органу державної влади* — це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, збудовані в такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягти його цілей.

*Стратегічне управління* — діяльність з управління, що пов'язана з постановкою цілей і завдань органу державної влади та з підтримкою низки взаємовідносин між нею і оточенням, що надає можливість їй



досягти своїх цілей, відповідає її внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх потреб.

*Стратегія (strategy* — це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення цілей, що поставлені шляхом координації та розподілу ресурсів органу.

*Ситуаційний підхід* — імовірний, залежний від випадків, обставин, від ситуацій спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення, у рамках якого сформувалась концепція ситуаційного управління.

### **Практичне заняття №8.**

*Тема.* Функціональний аналіз та контролінг у діяльності органу державної влади. Інформаційне та комунікаційне забезпечення організації державного управління. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності

*Мета:* дослідити здійснення функціонального аналізу та контролінгу у діяльності органу державної влади; ознайомити студентів з інформаційним та комунікаційним забезпеченням організації державного управління; дослідити роль зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності.

#### **Питання для обговорення:**

1. Сутність функціонального аналізу діяльності органу державної влади та методика його проведення.
2. Значення контролінгу у діяльності органу державної влади.
3. Найважливіші передумови для систематичного адміністративного контролінгу.
4. Інформаційне забезпечення внутрішньої організації органу державної влади.
5. Сутність зв'язків з громадськістю.

#### **Основні поняття та терміни**

*Функціональний аналіз органів державної влади* здійснюється на основі відповідного функціонального обстеження апаратів цих органів усіх рівнів згідно з методичними рекомендаціями, схваленими Постановою Колегії Голова-держслужби (протокол № 6 від 6 липня 2000 р.).

*Контролінг* — управлінська концепція, що виходить за межі функцій і підтримує процеси прийняття рішень і управління за допомогою цілеспрямованого забезпечення інформацією з метою досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності.



**Основне завдання контролінгу** — надати керівництву інформацію про те, якими новими якісними методами можна досягти поставлених цілей.

**Центральний контролінг** — надає підтримку адміністративному керівництву в здійсненні загального управління та координації робіт фахових підрозділів; його слід розташовувати на верхньому управлінському рівні.

**Децентралізований контролінг** - надає підтримку децентралізованим фаховим підрозділам; відповідає за оперативне планування та управління робіт фахових підрозділів.

**Стратегічний контролінг** надає політично-адміністративній системі здатність систематично враховувати процеси суспільного розвитку для того, щоб керівництво та політики могли якомога раніше адаптувати свої політичні цілі, програми та плани до нових або змінених умов, розробляти довгострокові плани та включати в ці плани майбутні процеси, що розвиваються.

**Оперативний контролінг** надає підтримку адміністративному керівництву при короткостроковому управлінні адміністрацією.

**Державна інформаційна політика** — тобто сукупність основних напрямів і способів діяльності держави з одержання, використання, поширення та зберігання інформації.

**Комунікації** (лат. *communicatio*) — це акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні; повідомлення інформації однією особою іншій або ряду осіб.

**Зв'язки з громадськістю** — «паблік рилейшнз» (від англ. *public relations* — відносини з публікою, зв'язок з громадськістю) — одна із конкретних функцій управління, яка сприяє встановленню та підтриманню спілкування для виявлення спільних інтересів та досягнення взаєморозуміння й співробітництва між організацією і громадськістю.

## УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Завдання 1

Змодельуйте систему органів виконавчої влади за основними організаційно-правовими рівнями.

Наведіть приклади суб'єктів державного управління на кожному з рівнів та охарактеризуйте їх основні функції і повноваження.



## Завдання 2

Побудуйте схему основних типів взаємозв'язків і взаємовідносин у системі державного управління.

Розкрийте суть та наведіть приклади субординаційних, реординаційних, координаційних зв'язків у системі державного управління.

## Завдання 3

Користуючись чинними нормативними актами, схематично зобразіть структуру Кабінету Міністрів України та охарактеризуйте основні його функції і повноваження в системі органів виконавчої влади.

## Завдання 4

На основі використання законодавчих і нормативних актів представте схематично структуру обласної державної адміністрації, розкрийте її основні функції та повноваження й охарактеризуйте роль у системі органів виконавчої влади.

## Завдання 5

Здійснення управлінської діяльності в органах державного управління передбачає налагодження відносин з різними суб'єктами та об'єктами державного управління.

Як спеціаліст, що буде здійснювати цю діяльність, визначте засади, на яких будуються відносини місцевих державних адміністрацій з Президентом, Кабінетом Міністрів, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями.

Визначені типи відносин представте схематично.

## Завдання 6

Охарактеризуйте правовий статус, компетенцію та принципи діяльності місцевих державних адміністрацій у системі органів виконавчої влади України. На основі використання законодавчих актів класифікуйте повноваження місцевих державних адміністрацій на галузеві й делеговані та представте їх у формі таблиці.

## Завдання 7

Як спеціаліст органу місцевого самоврядування схематично зобразіть складові елементи матеріальної та фінансової бази місцевого самоврядування та охарактеризуйте проблеми їх формування.

## Завдання 8

Використовуючи законодавчі акти України здійсніть класифікацію повноважень органів місцевого самоврядування у сфері соціального



захисту населення, освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту на власні й делеговані.

Зобразіть схематично модель взаємодії органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади та з підприємствами різних форм власності.

#### Завдання 9

На основі аналізу конкретної ситуації, яка стосується однієї з організацій (органу державної виконавчої влади або місцевого самоврядування), виконайте такі завдання.

1. Сформулюйте місію органу виконавчої влади або місцевого самоврядування (далі — «організації»), базуючись на інтересах, сподіваннях та цінностях виборців (населення) регіону.
2. Визначте компоненти факторів зовнішнього оточення організації.
3. Виявіть зв'язки між виборцями (населенням) та організацією.
4. Визначте складові системи менеджменту організації.
5. Побудуйте дерево цілей організації.
6. Розробіть модель управління за цілями організації.
7. Дайте аналіз навколишнього середовища організації.
8. Сформулюйте реальну стратегію організації.
9. Побудуйте організаційну структуру, яка спроможна реалізувати стратегію організації.
10. Дайте оцінку наявної організаційної структури, в тому числі на основі функціонального аналізу та елементів контролінгу.
11. Розробіть модель організаційно-регламентаційного забезпечення організації (оргпроекування).
12. Розробіть модель інформаційного і комунікаційного забезпечення організації та її зв'язків з громадськістю.

## ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання результатів *поточної роботи* (завдань, що виконуються на практичних, семінарських, лабораторних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями:

Ситуаційні вправи, конкретні ситуації та інші завдання творчого характеру (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало;

60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру;

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

*Підсумкові оцінки* з навчальної дисципліни «Державне управління» виставляються студентам за сумарною кількістю набраних балів, отриманих в результаті поточного контролю.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Бакуменко В. Д. Державне управління : філософські, світоглядні та методологічні проблеми : Монографія / В. М. Князев, І. Ф. Надольний, В. Д. Бакуменко та ін. // – К. : Вид-во НАДУ - Міленіум, 2003. – 320 с.

2. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : Навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Їжа, Г. І. Арабаджи // За заг. ред. Надолішнього П.І., Бакуменка В.Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

3. Бакуменко В. Д. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 148 с.

4. Всесвітня декларація про місцеве самоврядування // Місцеве самоврядування. -1997. - №1 -2(3).-С. 95-97.

5. Декларація про державний суверенітет України // Відомості Верховної Ради Української РСР. -1990. - № 31. - Ст. 429.

6. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 р. №1001 // <http://www.kmu.gov.ua>

7. Державне управління і менеджмент: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Г.С. Одінцової. – Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. – С. 8–41.

8. Державне управління та державна служба: Словник – довідник. / уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: Вид – во УАДУ, 2002. – 228 с.

9. Державне управління: Навч. Посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред.

А.Ф. Мельник. - К: Знання-Прес, 2003. - С. 73 - 98.

10. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. - К.: Юрінком Інтер, 1998.-С. 80-83.

11. Європейська Хартія про місцеве самоврядування // Місцеве самоврядування. - 1997. - №1-2(3).-С. 90-94.

### Допоміжна

1. Білинська Марина, Рингач Наталія. Методологічні аспекти системного підходу до державного управління національною безпекою України: чинники, пов'язані з громадським здоров'ям // Проблеми й тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні : Зб. матеріалів симп. За між нар. Учасцю / За заг. Ред.. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, С.В.Загороднюка. – К.: Вид-во НАДУ, 2007. – С. 61 – 64.

2. Вебер М. Политика как призвание и профессия / Вебер М. Избранные произведения. – М., 1990. – 516 с.

3. Кунц Г. Управление : системный ситуационный анализ управленческих функций / Кунц Г., О'Доннел // Пер. с англ., общ. ред. Д. М. Гвишиани. - М. : Прогресс, 1981. - Т. 2. - 512 с.

4. Политико-административные отношения: кто стоит у власти? Под ред. Т. Верхейна. Пер. с англ. - М.: «Права человека», 2001. - С. 484 - 501.

5. Сарторі Джованні. Порівняльна конституційна інженерія: Дослідження структур, мотивів і результатів: Пер. з 2-го англ. вид. - К.: АртЕк, 2001. - С. 80-97, 118 – 119

6. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992. – 325 с.

### Інформаційні ресурси

1. Наукова бібліотека НУВГП – м. Рівне, вул. Приходька, 75, т. 22-25-39

2. Обласна наукова бібліотека – м. Рівне, майдан Короленка, 6, т. 22-70-63.

3. <http://zakon4.rada.gov.ua> – Правова база діяльності Верховної Ради України

4. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державний комітет з статистики України.

5. <http://www.portal.rada.gov.ua> – Верховна Рада України.

6. <http://www.kmu.gov.ua> - Кабінет Міністрів України



Національний університет

та природокористування

7.

<http://www.nads.gov.ua/control/uk/index> - Національне агентство

України з питань державної служби



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування