

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**07-06-88М**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

#### **«Менеджмент в публічних організаціях»**

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійними програмами «Державна служба»,  
«Місьцеве самоврядування»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано  
науково-методичною радою з  
якості ННІЕМ  
Протокол № 13 від 23.04.2024 р.

Рівне – 2023

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» для здобувачів другого (магістерського) рівня за освітньо-професійними програмами «Державна служба» та «Місцеве самоврядування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Вівсянник О. М. – Рівне : НУВГП, 2023. – 20 с.

Укладач: Вівсянник О. М., к.держ.упр., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальна за випуск: Тихончук Л. Х., д.держ.упр., доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи забезпечення  
ОП «Державна служба»:

Тихончук Л. Х.

Керівник групи забезпечення  
ОП «Місцеве самоврядування»:

Мартинюк Г. Ф.

Попередня версія методичних вказівок: 06-14-69.

© О. М. Вівсянник, 2023  
© НУВГП, 2023

## ЗМІСТ

1. Загальні положення вивчення навчальної дисципліни .....	4
2. Організація вивчення навчальної дисципліни .....	5
3. Рекомендації щодо вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» та підготовки до контрольних заходів.....	14
4. Питання для підготовки до контрольних заходів з дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» .....	16
5. Список літератури.....	18

## **1. Загальні положення вивчення навчальної дисципліни**

Дисципліну «Менеджмент в публічних організаціях» вивчають здобувачі другого (магістерського) рівня денної та заочної форм навчання.

Мета вивчення дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» - формування у студентів системи теоретичних знань та практичних навичок щодо організації менеджменту у публічних організаціях.

Завдання - формування у здобувачів сучасного системного мислення та знань у галузі управління організацією; вивчення еволюційних етапів розвитку організації та систем управління нею; вивчення сучасних управлінських моделей та меж їх застосування; опанування методиками та інструментарієм управління підприємствами різних організаційноправових форм та забезпечення їх іміджевих моделей; вивчення системи функціонування менеджменту; опанування ефективного управління функціональними напрямками діяльності організації; опанування прийомів антикризового управління; вивчення особливостей та інструментів формування конкурентної політики організації; набуття навичок ідентифікації пулу ризиків діяльності організації та розробки заходів ризикозахищеності; вивчення особливостей та інструментів управління результативністю менеджменту. Предмет дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях»: управлінська діяльність публічних організацій.

Опанування дисципліни дозволяє забезпечити: 1) формування: загальних програмних компетентностей: здатність проведення досліджень на відповідному рівні; здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність діяти на основі

етичних міркувань (мотивів); здатність генерувати нові ідеї (креативність) фахових програмних компетентностей: здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність управляти організацією та її розвитком (в т.ч. в умовах невизначеності і ризику); здатність обґрунтовувати вибір методичного інструментарію управлінської діяльності на міждисциплінарній основі для ідентифікації та вирішення антикризових управлінських завдань; здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, оцінки рівня її конкурентоспроможності, розробки конкурентної стратегії її розвитку.

## **2. Організація вивчення освітнього компонента**

Самостійна робота здобувача є одним із вагомих засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Зміст самостійної роботи під час вивчення дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» визначається силабусом дисципліни, завданнями та вказівками викладача, даними методичними вказівками. Основною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також

самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача. Питання, що виникають у здобувачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно графіку, затвердженого кафедрою державного управління, документознавства та інформаційної діяльності.

Самостійна робота студентів під час вивчення ОК«Менеджмент в публічних організаціях» залучає такі види форм, як-от:

- вивчення теоретичних відомостей про дисципліну;
- вивчення тем та завдань, які передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до виконання практичних завдань;
- систематизація вивченого;
- підготовка до друку тез, статті за програмою дисципліни;
- участь в наукових студентських конференціях, круглих столах.

Завдання для самостійної роботи здобувачі виконують у встановлені викладачем терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання.

Перелік завдань для самостійного опрацювання див. у таблиці 1

Таблиця 1

Самостійна робота для вивчення дисципліни  
«Менеджмент в публічних організаціях»

№ з/п	Види самостійної роботи	Термін	Форми контролю
1.	<b>Обов'язкові види самостійної роботи</b>		
1.1.	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу	упродовж семестру	опитування на практичних заняттях, модульний контроль

1.2.	Вивчення окремих тем і питань, що передбачені для самостійного опрацювання	упродовж семестру	опитування на практичних заняттях, модульний контроль
1.3.	Підготовка до практичних занять	упродовж вивчення	опитування на практичних заняттях, модульний контроль
1.4.	Систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед написанням модулів	відповідно до графіку проведення	модульний контроль
1.5.	Виконання індивідуального завдання	не пізніше останнього практичного заняття	захист індивідуальної роботи
1.6.	<i>Разом балів за обов'язкові види самостійної роботи студентів</i>		
2.	<b>Вибіркові види самостійної роботи</b>		
2.1.	Підготовка наукової статті	Перед останньою лекцією	опублікована стаття / рецензія члена редколегії на статтю
2.2.	Підготовка доповідей та участь в наукових студентських конференціях	відповідно до дати	участь у конференції
2.3.	Підготовка та участь в студентських олімпіадах, круглих	відповідно до визначеної дати	участь у олімпіаді

	столах, форумах за тематикою навчальної дисципліни		
2.4	<i>Разом балів за вибіркові види самостійної роботи студентів</i>		

Кожен здобувач повинен мати Карту самостійної роботи та, визначитись з вибірковою складовою самостійної роботи.

Після виконання вибіркового завдання у встановлені строки здобувач звітує лектору, а набрані ним бали враховуються як кількість балів за поточну успішність в навчальній роботі.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи здобуваів) оцінюються за такими критеріями (у відсотках від кількості балів, виокремлених на завдання із заокругленням до цілого числа):

а) 100 % - всі завдання виконані правильно, вчасно та без зауважень викладача;

а) 80 % - завдання виконано повністю і вчасно, проте містяться окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

а) 60 % - завдання виконане повністю, але містить суттєві помилки в розрахунках;

б) 40 % - завдання виконане частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

б) 0 % - завдання не виконане.

У навчальному процесі здобувачами дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» плануються такі види роботи викладачів зі здобувачами:



- індивідуальні консультації згідно графіку, затвердженого кафедрою менеджменту та публічного врядування;

- перевірка виконання індивідуальних завдань поточного контролю та модульних контрольних робіт;

- індивідуальні заняття зі здобувачами з метою підвищення рівня їхньої підготовки та розвитку індивідуальних здібностей, результатом яких може бути підготовка наукових доповідей, статей та підготовка для вступу до магістратури.

Практичні та індивідуальні завдання із дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» виконуються здобувачами упродовж семестру відповідно до силабусу з метою закріплення теоретичних знань, умінь і навичок. Викладач, який читає практичні заняття, здійснює поточний контроль виконання практичних та індивідуальних завдань шляхом перевірки виконаних завдань та індивідуальної співбесіди з здобувачем з кожного завдання. Завдання оцінюється окремо у відповідності зі встановленими критеріями оцінок.

Контроль самостійної роботи здобувачів відбувається на практичних та індивідуальних заняттях у формі поточного контролю та перевірки якості виконання домашніх завдань згідно з розробленою картою самостійної роботи та графіку проведення індивідуально-консультативної роботи.

Таблиця 2

Перелік питань для підготовки індивідуального завдання – есе, доповіді

№ з/п	Назва тем
1	Теоретичні засади менеджменту в публічному управлінні
2	Системна модель управління організацією
3	Імплементация зарубіжного кадрового менеджменту на сучасному етапі.

4	Основні засади взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства.
5	Пріоритетні засади публічного управління в Україні.
6	Еволюція інформаційних технологій в менеджменті.
7	Реалізація політики менеджменту в публічних організаціях.
8	Функції менеджменту в публічних організаціях.
9	Принципи менеджменту публічних організацій.
10	Основи антикризового управління
11	Конкурентна політика публічної організації
12	Завдання і функції управлінця
13	Професійна компетентність керівника публічної служби в Україні.
14	Управлінська компетентність в публічному управлінні: імплементація зарубіжного досвіду.
15	Завдання і функції керівника. Характеристики та особисті якості керівника.
16	Поняття планування, як функції менеджменту.
17	Стратегія планування для підвищення ефективності діяльності публічних організацій.
18	Стратегічне планування діяльності органів державної влади.
19	Зміст процесу прийняття управлінських рішень.
20	Розподіл повноважень при прийнятті рішень.
21	Результативність та ефективність менеджменту в публічних організаціях.
22	Технології прийняття управлінських рішень.
23	Особливості прийняття рішень на державній службі.
24	Внутрішній аудит (контроль): поняття і призначення.
25	Імідж організації
26	Основні завдання внутрішнього аудиту. Організація внутрішнього аудиту в публічних організаціях.
27	Організація системи внутрішнього контролю в публічних організаціях.

28	Структура державного фінансового контролю.
29	Державний фінансовий аудит місцевих бюджетів.
30	Фінансовий аудит виконання бюджетних програм.
31	Планування і організація державного фінансового контролю.
	Сучасні моделі управління підприємством
32	Характеристики інформаційної бази державного фінансового контролю.
33	Визначення, сутність і цілі самоменеджменту. Технології самоменеджменту. Особисті якості керівника як основа технології самоменеджменту.
34	Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців.
35	Діагностика та планування самоосвіти керівника на державній службі.
36	Планування часу керівника (тайм-менеджмент). Робота з документами, здійснення службових контактів і бесід, проведення нарад.
37	Розподіл повноважень при прийнятті рішень.
38	Результативність та ефективність менеджменту в публічних організаціях.

## **Питання на практичні заняття**

### **Тема 1. Організації як об'єкти управління**

1. Історія становлення і розвитку менеджменту.
2. Аналіз підходів до менеджменту в публічних організаціях.
3. Основні засади взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства як напрям державного менеджменту.
4. Пріоритетні цінності публічного управління в державі.
5. Розвиток кадрового менеджменту.

### **Тема 2. Зміст та характеристика державного менеджменту**

1. Пріоритетні цінності публічного управління в Україні.

2. Аналіз принципів менеджменту публічних організацій.
3. Огляд функцій менеджменту публічних організацій.
4. Аналіз методів реалізації політики менеджменту в публічних організаціях.
5. Організаційна структура управлінського процесу.

### **Тема 3. Організація діяльності керівництва публічних організацій**

1. Сутність, зміст та особливості управлінської діяльності керівника.
2. Атоматизація і стиль управління..
3. Професійна компетентність керівника в нашій державі.
4. Імплементация управлінської компетентності зарубіжних країн в публічному управлінні:

### **Тема 4. Стратегії планування в менеджменті публічних організацій**

1. Поняття планування, як функції менеджменту.
2. Функція планування у сучасних системах операційного менеджменту.
3. Завдання та функції стратегічного та поточного планування.
4. Стратегічне планування діяльності органів державної влади.
5. Вибір стратегії планування та розвитку для підвищення ефективності діяльності публічної організації.

### **Тема 5. Прийняття управлінських рішень в менеджменті публічних організацій**

1. Зміст процесу прийняття управлінських рішень.
2. Технології прийняття управлінських рішень.
3. Особливості прийняття рішень на державній службі.
4. Розподіл повноважень при прийнятті рішень.
5. Результативність та ефективність менеджменту в публічних організаціях.

## **Тема 6. Організація внутрішнього контролю (аудиту) в публічних організаціях**

1. Внутрішній аудит (контроль): поняття і призначення.
2. Особливості організації системи внутрішнього контролю в публічних організаціях.
3. Основні завдання внутрішнього аудиту.
4. Взаємодія державного аудиту (контролю) та внутрішнього аудиту.

## **Тема 7. Державний фінансовий аудит, як контрольна функція менеджменту в публічних організаціях**

1. Суб'єкти та організаційна структура державного фінансового контролю.
2. Планування і організація державного фінансового контролю.
3. Державний фінансовий аудит виконання бюджетних програм.
4. Державний фінансовий аудит місцевих бюджетів.

## **Тема 8. Засади самоменеджменту керівника публічної організації**

1. Визначення, сутність і цілі самоменеджменту керівника публічної організації.
2. Технології самоменеджменту.
3. Планування часу керівника (тайм-менеджмент).
4. Діагностика і планування самоосвіти керівника публічної організації.

### 3. Рекомендації щодо вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» та підготовки до контрольних заходів

На першій парі вивчення дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» здобувач має бути ознайомлений з силябусом дисципліни і формами організації навчання, та з усіма видами контролю та оцінювання навчальної роботи.

Вивчення здобувачем освітнього компонента проходить шляхом належного опрацювання модулів. Тематичний план дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях» складається з двох змістових модулів (табл. 2).

Таблиця 2

Тематичний зміст курсу «Менеджмент в публічних організаціях»

<i>Змістовий модуль 1</i>	
Тема 1	Історичні аспекти розвитку менеджменту в публічних організаціях
Тема 2	Зміст та характеристика державного менеджменту
Тема 3	Основні засади діяльності керівництва публічних організацій
Тема 4	Стратегії планування в менеджменті публічних організацій
<i>Змістовий модуль 2</i>	
Тема 5	Прийняття управлінських рішень в менеджменті публічних організацій
Тема 6	Організація внутрішнього контролю (аудиту) в публічних організаціях
Тема 7	Основні засади самоменеджменту керівника публічної організації
Тема 8	Державний фінансовий аудит, як контрольна функція менеджменту в публічних організаціях

Система оцінювання успішності здобувача вищої освіти здійснюється а 100-бальною шкалою, яка розподіляється на дві складові:

- 1) 60 балів – поточна складова оцінювання;
- 2) 40 балів – модульна або підсумкова складова оцінювання.

Усі форми контролю включено до 100-бальної шкали оцінки.

Модульну або підсумкову (у випадку якщо дисципліна закінчується заліком – модульну) складову оцінювання організовано шляхом здачі двох модульних контролів знань . У випадку якщо дисципліна закінчується екзаменом, результати складання таких модульних контролів зараховуються підсумковий контроль. Якщо здобувач (у випадку коли дисципліна закінчується екзаменом) із можливих 60 балів поточної складової оцінювання та 40 балів модульної або підсумкової складової оцінювання впродовж семестру набрав певну кількість балів (не менше 60) і такий результат його задовольняє, то набрана сума балів і є підсумковим результатом успішного складання іспиту. Якщо ж здобувача не задовольняє набрана кількість балів, то він має скласти підсумковий контроль під час екзаменаційної сесії (у межах 40 балів), усі набрані впродовж семестру бали модульних контролів анулюються, тобто результати складання підсумкового контролю знань додаватимуться до раніше набраних балів поточної складової оцінювання (у межах 60). Здобувач вищої освіти має право взагалі не складати модульні контрольні тести впродовж семестру, а відразу планувати складати підсумковий контроль під час екзаменаційної сесії (тільки у випадку якщо дисципліна закінчується екзаменом).

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль знань студентів. Поточний контроль є органічною частиною навчального процесу і проводиться під час лекцій та практичних занять.

Форми поточного контролю:

- усна співбесіда за матеріалами розглянутої теми на початку практичного заняття з оцінкою відповідей студентів (5-10 хв.);
- письмове фронтальне опитування студентів на початку чи в кінці практичного заняття (5-10 хв). Відповіді перевіряються і оцінюються викладачем у поза аудиторний час;
- перевірка домашніх завдань;
- тестова перевірка знань студентів;
- модульний контроль;
- інші форми.

Приклади тестових питань для модульних контрольних завдань наведено нижче.

#### **4. Питання для підготовки до контрольних заходів з дисципліни «Менеджмент в публічних організаціях»**

1. Державний бюджет України приймається (продовжити речення).
2. Бюджетна система України є:
3. Видатки бюджету – це (продовжити речення).
4. Перевищення видатків бюджету над його доходами з урахуванням різниці між наданням кредитів з бюджету та повернення їх до бюджету – це:
5. Лімітна довідка це -:
6. Розпорядники в бюджетній установі поділяються на такі ступені.
7. Назвіть правильне визначення терміна «бюджетні асигнування»
8. Касові видатки за кодом економічної категорії 2111 «Заробітна плата» це:
9. Фактичні видатки за кодом економічної категорії 2111 «Заробітна плата» це:



10. Кошторис публічної організації має дві складові....
11. Що означає вираз «касові видатки»:
12. Фактичні видатки — це (продовжити речення).
13. Перевищення видатків бюджету над його доходами з урахуванням різниці між наданням кредитів з бюджету та повернення їх до бюджету – це:
14. Менеджмент – це:
15. Що слід розуміти під терміном "управління" і де переважно він застосовується?:
16. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?:
17. Що означає термін "менеджмент" і з якої мови він походить?:
18. Що таке менеджмент з функціональних позицій?:
19. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління? :
20. Визначіть, що таке об'єкт управління?:
21. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління є.
22. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є ?
23. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:
24. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з яким підходом?
25. Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з....?
26. Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:
27. Назвіть основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою? :
28. Дайте визначення процесного підходу до управління? :
29. Що таке системний підхід до управління?:
30. Назвіть визначення ситуаційного підходу до управління?:
31. Об'єкт вивчення менеджменту?:

32. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління? :
33. Назвіть методи менеджменту – це:
34. Розпорядчі методи менеджменту базуються на:
39. Що слід розуміти під методами менеджменту? :
40. Під впливом чого змінюються методи менеджменту? :
41. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами? :
42. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту? :
43. Що таке постанова як метод управління? :
44. Для чого використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту? :
45. Дайте визначення наказу? :
46. Дайте визначення розпорядження? :
47. Назвіть соціально-психологічні методи менеджменту? :
48. У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту? :
49. Економічні методи менеджменту – це...

### Список літератури

1. Антонюк О. Р. Формування концепції теоретичного забезпечення послуг професійної аудиторської діяльності в Україні : монографія. Рівне : Вид-ць Дятлик М., 2017. 300 с.
2. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали ХІХ Всеукр. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 26 квітня 2018 року. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 252 с.
3. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 310-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/310-2018-%D1%80>.
4. Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 №

4050-VI: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

5. Конвенція Міжнародної організації праці про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів № 142. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

6. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» від 20 липня 2012 року №148. URL: <http://nads.gov.ua>

7. Рекомендації Міжнародної організації праці щодо професійного навчання № 140. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

8. Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту: наказ Міністерства фінансів України від 29 верес. 2011 року № 1217. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11>.

9. Стандарти внутрішнього аудиту: наказ Міністерства фінансів України від 4 жовтня 2011 року №1247. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11>.

#### *Інформаційні ресурси*

1. Рахункова Палата України. URL: <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk>

2. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

3. Державна аудиторська служба України. URL: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>

4. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua>

5. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>

6. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>

7. Сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <http://www.nads.gov.ua>

8. Сайт Національної академії державного управління при Президенті України. URL: <http://www.academy.kiev.ua>

9. Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
10. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, майдан Короленка, 6). URL: <http://www.libr.rv.ua/>
11. Наукова бібліотека НУВГП (м. Рівне, вул. Олекси Новака, 75) [Електронний ресурс]. URL: <http://nuwm.edu.ua/naukova->