

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Факультет управління фінансами та бізнесу  
Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом

Затверджено

На засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 27 серпня 2021 р.)

Завідувачка кафедри



Комарницька Г.О.

Силабус з навчальної дисципліни  
«Основи вироблення політики та прийняття рішень»,  
що викладається в межах ОПП Публічне адміністрування та управління бізнесом другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів з спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Львів 2021 р.

<b>Назва дисципліни</b>	Основи вироблення політики та прийняття рішень
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	вул. Коперника, 3
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет управління фінансами та бізнесу, Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування», Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування» Спеціалізація «Публічне адміністрування та управління бізнесом»
<b>Викладачі дисципліни</b>	Карпінський Борис Андрійович – професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка, д.е.н., професор
<b>Контактна інформація викладачів</b>	borys.karpinskyu@lnu.edu.ua
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	щовівторка, 15:00-17:50 год. (вул. Коперника, 3 ауд.512) АБО Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	Сайт кафедри
<b>Інформація про дисципліну</b>	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб розуміти сутність вироблення політики та прийняття рішень. Тому у курсі представлено як огляд теоретичних концепцій вироблення політики та прийняття рішень, так і процесів та інструментів, які потрібні для практичного використання.
<b>Коротка анотація дисципліни</b>	Дисципліна «Основи вироблення політики та прийняття рішень» є вибірковою дисципліною з спеціальності Публічне управління та адміністрування для освітньої програми Публічне адміністрування та управління бізнесом, яка викладається в 2 семестрі в обсязі 3 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою – ECTS).
<b>Мета та цілі дисципліни</b>	Метою вивчення вибіркової дисципліни «Основи вироблення політики та прийняття рішень» є: формування навичок з вироблення політики та прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах суспільного розвитку, що потребує застосування цілеспрямованих й сучасних підходів в системі публічного адміністрування та управління бізнесом; надання відомостей про застосування різних концепцій формування політики та прийняття рішень для цілей управління; ознайомлення з різноманітними методами вироблення політики та прийняття рішень у діяльності як органів влади, так і бізнес структур; формування навичок із зрозумілого і недвозначного донесення власних висновків, знань та пояснень щодо прийняття необхідних управлінських рішень у діяльності органів влади, бізнес структур, громадянського суспільства щодо забезпечення ефективної взаємодії (комунікації) між різними групами суб'єктів публічного управління та адміністрування; формування навичок із результативної та ефективної інформаційно-комунікативної взаємодії суб'єкту та об'єкту управління із зовнішнім і внутрішнім середовищем, створення та супроводження сприятливого зовнішнього та внутрішнього клімату щодо забезпечення реалізації політики розвитку публічної сфери (або її складової); формування навичок із консультування та надання роз'яснень і рекомендацій фізичним і юридичним особам з питань політики,

	<p>вироблення рішень, функціонування суб'єктів і об'єктів публічної сфери, цінностей, цілей, стратегій, шляхів їх реалізацій, діяльності органів публічного управління та адміністрування; формування навичок із оцінювання організаційного та управлінського контекстів в різних секторах діяльності при прийнятті рішень; формування навичок із застосування методів координації в умовах багаторівневого управління; формування навичок із застосування при вирішенні проблем публічного й бізнесового секторів, ціннісних та історичних контекстів.</p>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с.</li> <li>2. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</li> <li>3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</li> <li>4. Берданова О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: Навч. посібник / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 88 с. – Режим доступу: <a href="https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann">https://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann</a></li> <li>5. Вакуленко В. М., Мамонова В. В., Шаров Ю. П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посібник. – Ужгород : Патент, 2014. – 198 с.</li> <li>6. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></li> <li>7. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 420 с.</li> <li>8. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. – К: Кондор, 2009. – 187 с.</li> <li>9. Дробенко Г.О., Брусак Р.Л., Свірський Ю.І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. – Львів : Сполом, 2011. – 118 с.</li> <li>10. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навчально-методичні матеріали / Авт.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – 44 с.</li> <li>11. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: оцінювання податкової домінанти / Б. А. Карпінський // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУУ, 2012. – вип. 22.3. – С. 374-383.</li> <li>12. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта. Монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Колір ПРО, 2016. – 534 с. – (Серія «Держава і стратегіологія»).</li> <li>13. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння. Монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. – (Серія «Економіка території»).</li> <li>14. Карпінський Б. А. Концепція формування та розвитку державотворчого патріотизму нації з позиції податкової домінанти / Б. А. Карпінський. – Львів : ЛДФА, 2014. – 12 с.</li> <li>15. Карпінський Б. А. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах державної податкової служби / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // <i>Україна : аспекти праці</i>. – 2007. – № 2. – С. 46-51.</li> </ol>

16. Карпінський Б. А. Негативна синергічність: прояв у фінансовій продуктивності території. Монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Колір ПРО, 2017. – 116 с. – (Серія «Держава і стратегіологія»).
17. Карпінський Б. А. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина I / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // *Науковий вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.17. – С. 366-375.
18. Карпінський Б. А. Стратегічний податковий менеджмент як механізм управління економічним розвитком держави / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // *Стратегічні пріоритети*. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. – 2007. – № 4 (5). – С. 126-133.
19. Карпінський Б. А. Фундаменталізм прояву політичної непередбачуваності у фінансовому кліматі регіонів України / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – №11-12. – С. 61-64.
20. Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Карпінська О.Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б.А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).
21. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В. Особливості методів цільового адміністрування у стратегіології новаційної управлінської доктрини домінантної взаємодії за державотворчого патріотизму нації. *Сучасна парадигма публічного управління* / Матер. міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів). Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 517–520. – Режим доступу: [https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnyk\\_tezy\\_LNU\\_2019\\_ParadyhmaPU.doc.pdf](https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Zbirnyk_tezy_LNU_2019_ParadyhmaPU.doc.pdf)
22. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf>
23. Класифікація загальнонаукових методів досліджень / *Енциклопедія державного управління* [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011. Т. 2. – С. 320–321.
24. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pravo.org.ua/files/administr.doc>.
25. Куйбіда В. С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В. С. Куйбіда, Ю. М. Білоконь. – К.: Логос, 2009. – 108 с.
26. Кушнарєнко Н. М. Наукова обробка документів: Підручник / Н. М. Кушнарєнко, В. К. Удалова. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2006. – 334 с.
27. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с.
28. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
29. Лендшел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні / М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. – К. : Вид-во «К.І.С.», 2007. – 120 с.

30. Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики / В. М. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціація докторів наук з державного управління. – № 1. – Х. : ДокНаукДержУпр., 2010.
31. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
32. Методи наукових досліджень в державному управлінні / Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентіві України. – К. : НАДУ, 2011. Т. 2. – С. 320–321.
33. Методологія наукових досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.galsite.at.ua>
34. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
35. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : [http://books.zntu.edu.ua/book\\_info.pl?id=35103](http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103)
36. Пахаренко-Андерсон А. Промисловий зразок Європейського Союзу / А. Пахаренко-Андерсон // Інтелектуальна власність [Електронний ресурс]. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.intelvlas.com.ua/2011-01/12201-antonina-pakharenkoanderson-promislovi-zrazok>.
37. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.
38. Питерс Б. Г. Глобализация, управление и его институты [Электронный ресурс] / Б. Г. Питерс. – Режим доступа: <http://www.stranaoz.ru/2004/2/globalizaciya-upravleniei-ego-instituty>.
39. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: Навч. посібник / [за заг. ред. В. А. Рач]. – Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
40. 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.
41. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: Монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; відп. редактор І. А. Грицяк. – К. : “К.І.С.”, 2009. – 240 с.
42. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // *Ефективна економіка*. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646>
43. Стратегічне планування: Навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 138 с. – Режим доступу : [https://regionet.org.ua/files/Strategic\\_planning\\_PAUCI\\_2008\\_ua.pdf](https://regionet.org.ua/files/Strategic_planning_PAUCI_2008_ua.pdf)
44. Стратегічне програмно-цільове планування процесів соціально-економічного розвитку України :наук.-метод. посіб. / за заг. ред. В. П. Горбуліна. – К. : Євроатлантикінформ, 2006.
45. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. – К. : Наш формат, 2019. – 280 с.
46. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на

	<p>центральному, регіональному та місцевому рівнях: Навч. посібник / Ю. П. Шаров. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 56 с.</p> <p>47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.</p> <p>48. Чернов С.І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління» С.І.Чернов, М.М. Новікова, С.О. Гайдученко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 140 с.</p> <p>49. European Agency for Safety and Health at Work [Elektronic resource] // Access mode: <a href="http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127">http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127</a></p> <p>50. Karpinski B. Formation and development of tax control in Ukraine: resources aspect / B. Karpinski, N. Zalutska // Rynek kapitalowy a koniunktura gospodarcza 2010 : perspektywa makroekonomiczna / Pod redakcja Andrzeja T. Szablewskiego, Marka Martina: monografie. – Poland, Lodz : Politechnika Lodzka, 2011. – S. 107-130.</p> <p><b>Додаткові джерела:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2007.</li> <li>2. Методологія системного підходу та наукових досліджень [Електронний ресурс] – Режим доступу: <a href="http://www.kbuara.kharkov.ua">http://www.kbuara.kharkov.ua</a></li> <li>3. Петров В. Використання міжнародних і регіональних систем охорони прав на товарні знаки в інтересах національних виробників [Електронний ресурс] / В. Петров. – Режим доступу: <a href="http://patent.km.ua/ukr/articles/i394">http://patent.km.ua/ukr/articles/i394</a>.</li> <li>4. European Governance. A White Paper. – Brussels : Commission of the European Communities, 2001.</li> <li>5. Kenis P. Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox / P. Kenis, V. Schneider // Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations [Text] / Marin Bernd and Renate Mayntz (eds.). – Frankfurt : Campus Verlag, 1991. – 176 p.</li> <li>6. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability / R. A. W. Rhodes. – Buckingham : [s. n.], 1999.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>ІНТЕРНЕТ САЙТИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Офіційне представництво Президента України. – <a href="http://www.president.gov.ua">www.president.gov.ua</a></li> <li>2. Урядовий портал. – <a href="http://www.kmu.gov.ua">www.kmu.gov.ua</a></li> <li>3. Верховна Рада України – <a href="http://www.rada.gov.ua">www.rada.gov.ua</a></li> <li>4. Радник. Український юридичний портал. – <a href="http://radnuk.info">http://radnuk.info</a></li> <li>5. Державне управління справами. – <a href="http://www.dus.gov.ua">http://www.dus.gov.ua</a></li> <li>6. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». – <a href="http://www.dy.nauka.com.ua">http://www.dy.nauka.com.ua</a></li> <li>7. Стратегічне планування в регіонах Європейського Союзу. – <a href="http://www.cor.eu.int/home.htm">http://www.cor.eu.int/home.htm</a>.</li> <li>8. Інтернет-портал для управлінців. – <a href="http://www.management.com.ua">http://www.management.com.ua</a></li> <li>9. Адміністративно-управлінський портал. – <a href="http://www.aup.ru/">http://www.aup.ru/</a></li> <li>10. Бібліотека економічної та управлінської літератури. – <a href="http://ek-lit.narod.ru/links.htm">http://ek-lit.narod.ru/links.htm</a></li> </ol>
<b>Обсяг курсу</b>	90 годин, 3 кредити. Аудиторні години: 12 з них: лекції 8 годин, практичні заняття 4 годин, самостійна робота 78 годин.
<b>Програмні результати навчання</b>	За умови успішного виконання вимог щодо опанування дисципліни, студент набуває таких компетентностей:

### **Інтегральна компетентність**

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

#### **Загальні компетентності:**

ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК02. Здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК03. Здатність розробляти та управляти проектами.

ЗК04. Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні.

ЗК05. Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

ЗК07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

#### **Спеціальні компетентності:**

СК03. Здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.

СК04. Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.

СК07. Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування.

СК09. Здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування.

СК10. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

СК12. Здатність аналізувати діяльність інституцій державного та корпоративного секторів.

СК14. Здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.

#### **Програмні результати навчання**

ПРН01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.

ПРН02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.

ПРН04. Використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування.

ПРН05. Визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії.

ПРН06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі,

	<p>підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.</p> <p>ПРН07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.</p> <p>ПРН08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>ПРН10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.</p> <p>ПРН11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні, антикорупційні та екологічні наслідки варіантів рішень.</p> <p>ПРН12. Планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків.</p> <p>ПРН13. Уміти аналізувати політику ефективного залучення організаційних форм громадськості до процесів електронного врядування, формувати систему показників та критеріїв, здійснювати їх ідентифікацію.</p> <p>ПРН16. Здійснювати стратегічне і оперативне планування діяльності публічних організацій, бізнес-структур.</p>
<b>Ключові слова</b>	політика, адміністрування, управління, управлінські моделі, прийняття рішень, управлінські функції, територіальні впливи.
<b>Формат курсу</b>	заочний
	Проведення лекцій, семінарських робіт та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	Подано у СХЕМИ КУРСУ**
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	Залік
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін «Менеджмент», «Стратегічне управління та управління змінами», «Методологія наукових досліджень у публічному управлінні та адмініструванні», «Ділове адміністрування», достатніх для сприйняття категоріального апарату вироблення політики та прийняття рішень, розуміння наукових джерел з предмету.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Презентації, лекції, семінари-дискусії, робота в малих групах, кейс-методи.
<b>Необхідне обладнання</b>	Ноутбук, мультимедійний проектор, wi-fi.



<p><b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни (оцінка залежить від повноти розкриття теми, якості інформації, самостійності та креативності матеріалу, якості презентації і доповіді)/або підготовка ессе.</li> <li>– Усне опитування, рішення практичних кейсів.</li> <li>– Участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання.</li> </ul> <p>Оцінювання протягом семестру проводиться у формі усних та письмових опитувань, перевірки презентацій, аналітичної роботи. Всі роботи повинні бути виконані самостійно.</p> <p>Оцінка студента формується таким чином:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робота на лекційних заняттях –10 балів.</li> <li>2. Робота на практичних заняттях/ІР/СРС/ЗМ –80 балів.</li> </ol> <p>Виконання завдань доповідь з презентацією –10 балів.</p> <p><b>Академічна доброчесність:</b> списування під час тестів заборонено (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Індивідуальні завдання та самостійна робота повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p><b>Політика щодо відвідування:</b> Відвідування занять (лекцій, практичних, семінарських занять курсу) є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік, карантин ) навчання може відбуватись в он-лайн формі. Здобувачі зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом. Уся література, яка викладачем надається виключно в освітніх цілях є без права її передачі третім особам. Здобувачі заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p><b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали набрані на практичних заняттях, поточному тестуванні, самостійній роботі. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання тощо.</p>
<p><b>Питання до заліку</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність дисципліни «Основи вироблення політики та прийняття рішень»</li> <li>2. Взаємозв'язок політики, публічної політики та державного управління.</li> <li>3. Зміст та сутність політики як соціального явища. Основні підходи до визначення поняття «публічна політика».</li> <li>4. Сутність та зміст поняття «публічна політика».</li> <li>5. Роль та функції держави як основного актора публічної політики.</li> <li>6. Вплив публічної політики на управлінський процес.</li> <li>7. Інституційна основа взаємодії вітчизняних суб'єктів публічної політики.</li> <li>8. Охарактеризуйте структуру інститутів публічної політики.</li> <li>9. Особливості вітчизняних процесів інституалізації публічної політики.</li> <li>10. Форми, рівні та етапи формування процесів публічної політики.</li> <li>11. Характеристика основних методів аналізу публічної політики.</li> </ol>

12. Характеристика етапів аналізу вироблення політики.
13. Концепції справедливості та їх вплив на зміст публічної політики.
14. Особливості оцінювання публічної політики.
15. Критерії оцінки підсумкового аналітичного документа з обраної проблеми публічної політики.
16. Зв'язок публічної політики та управлінської діяльності.
17. Стан та перспективи впровадження механізмів публічної політики в Україні.
18. Інститути, що забезпечують участь громадян у виробленні публічної політики: стан та перспективи розвитку в Україні.
19. Механізми функціонального представництва інтересів та забезпечення публічної політики в Україні.
20. Місце та роль груп інтересів у виробленні публічної політики.
21. Взаємозв'язок політичної системи та публічного управління.
22. Поняття «ефективності» та «результативності» в аналізі публічної політики.
23. Особливості етапів циклу вироблення публічної політики.
24. Громадянське суспільство як суб'єкт вироблення публічної політики.
25. Зміст понять: «політичне рішення», «політико-управлінське рішення», «управлінське рішення».
26. Публічна політика і політичне управління в умовах глобальних трансформацій.
27. Особливості прийняття рішень в публічній політиці.
28. Мережі публічної політики в процесах управління.
29. Публічна політика у процесах реформування системи державного управління України.
30. Децентралізація публічної влади: новий досвід територіального врядування.
31. Світові тенденції перетворень державно-управлінських систем.
32. Основні етапи еволюції компаративного підходу в публічній політиці.
33. Інституційний ландшафт публічної політики в Україні.
34. Специфіка впливу глобалізації на локальну публічну політику.
35. Способи залучення заінтересованих сторін до процесу вироблення політики.
36. Ефективні інституційні форми співробітництва в реалізації демократичних засад управління.
37. Публічна політика як критерій транспарентності влади.
38. Інструменти взаємодії влади й громадськості.
39. Організація роботи органів публічної влади з громадськими об'єднаннями та ЗМІ.
40. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади.
41. Цифрове суспільство як нова парадигма розвитку публічного управління.
42. Основні сценарії розвитку громадянського суспільства в Україні.
43. Особливості прийняття управлінських рішень в контексті публічної політики та політичного управління.
44. Характеристика публічної політики як чинника виникнення мережевого управління.
45. Прогнозування як складова частина політико-управлінської діяльності.
46. Характеристика легітимації як складової вироблення програм публічної політики.

	<p>47. Специфіка формування соціального капіталу та довіри в публічній політиці.</p> <p>48. Основні механізми формування довіри до владних структур та інститутів громадянського суспільства.</p> <p>49. Наукові підходи до прийняття управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні.</p> <p>50. Поняття та види управлінських рішень в органах публічної влади.</p> <p>51. Моделі прийняття управлінських рішень в Україні та в світі.</p> <p>52. Механізми вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в органах публічної влади.</p> <p>53. Технології і методи прийняття та реалізації управлінських рішень.</p> <p>54. Наукове обґрунтування ефективності і результативності державно-управлінських.</p> <p>55. Політичні рішення та їх вплив на суспільний розвиток і державотворення в Україні.</p> <p>56. Адміністративні рішення та електронний документообіг: причини ініціації та способи реалізації.</p> <p>57. Теорія прийняття управлінських рішень.</p> <p>58. Ретроактивність державно-управлінських рішень: європейський досвід застосування в інтересах громадян.</p> <p>59. Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування в Україні.</p> <p>60. Розробка і погодження проєктів управлінських рішень.</p> <p>61. Підготовка та прийняття управлінських рішень у взаємодії з інститутами громадянського суспільства в Україні за допомогою електронної демократії.</p> <p>62. Вироблення, прийняття та реалізація управлінських рішень у представницьких органах трудових колективів.</p> <p>63. Опишіть правові акти адміністративної діяльності в Україні.</p> <p>64. Опишіть принципи державного прогнозування та розроблення стратегій і програм соціально-економічного розвитку територій.</p> <p>65. Опишіть принципову (елементарну) схему системи управління.</p> <p>66. Опишіть процедуру оприлюднення проєктів управлінських рішень.</p> <p>67. Опишіть процедуру підготовки проєктів управлінських рішень та їх впровадження органами місцевого самоврядування.</p>
<b>Опитування</b>	Анкета-оцінка з метою оцінювання якості

**\*\* СХЕМА КУРСУ**

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література.*** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1.	<b>Тема 2. Закони, принципи та методи що впливають на</b>	Лекція	1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с. 2. Афанасьєв М. В. Побудова	2	Згідно з розкладом

<p><b>вироблення політики, розробку та реалізацію технології прийняття рішень</b></p> <p>Основні закони управління, які впливають на вироблення політики й прийняття рішень: закон цілеполягання, закон різноманіття, закон руху, закон зворотнього зв'язку; принципи прийняття рішень, принцип ефективності управління, принцип науковості управління, принцип добору кадрів управління, принцип єдиноначальності і колегіальності управління, принцип конкретності й оперативності керівництва. Основні методи, які впливають на розробку і реалізацію технології прийняття управлінських рішень: методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні правові</p>		<p>системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</p> <p>3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. :Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</p> <p>4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></p> <p>5. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.</p> <p>6. Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Карпінська О.Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б.А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).</p> <p>7. Карпінський Б. А., Думич І.Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i>. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a></p> <p>8. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a></p> <p>9. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i>. – Режим доступу : <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a></p> <p>10. Шершньова З.Є. Стратегічне</p>		
--	--	--	--	--

			управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.		
1.	<b>Тема 2.</b> Закони, принципи та методи що впливають на вироблення політики, розробку та реалізацію технології прийняття рішень	Семинар	<p>1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</p> <p>2. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</p> <p>3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></p> <p>4. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.</p> <p>5. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i>. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a></p> <p>6. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a></p> <p>7. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i>. – Режим доступу : <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a></p> <p>8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.</p>	2	Згідно з розкладом

2.	<p><b>Тема</b> 6. <b>Інформаційне забезпечення процесу вироблення політики та прийняття рішень</b></p> <p>Визначення поняття „інформація”. Інформація, яка необхідна для вироблення політики та прийняття рішень, її джерела надходження та методи оцінки. „Інформація” та „інформаційне забезпечення процесу вироблення політики, підготовки, прийняття та реалізації рішень”. Різні підходи до визначення поняття „інформаційне забезпечення”. Призначення інформаційних систем в системі вироблення політики та прийняття рішень</p>	Лекція	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с.</li> <li>2. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</li> <li>3. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</li> <li>4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></li> <li>5. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.</li> <li>6. Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Карпінська О.Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б.А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).</li> <li>7. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i>. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a></li> <li>8. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a></li> <li>9. Ставицький О. В. Особливості розвитку</li> </ol>	2	Згідно з розкладом 3
----	---	--------	---	---	----------------------

			<p>стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i>. – Режим доступу : <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a></p> <p>10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.</p>		
2	<p><b>Тема 8. Підходи й напрями вдосконалення системи вироблення політики та формування програмно-цільових державно-управлінських рішень</b></p> <p>Вироблення та реалізація політики через програмно-цільові державно-управлінські рішення, їх класифікація. Державні програми та державні проекти. Принципи формування державних програм та державних проєктів. Шляхи удосконалення прийняття державно-управлінських рішень.</p>	Лекція	<p>1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</p> <p>2. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</p> <p>3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></p> <p>4. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.</p> <p>5. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i>. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a></p> <p>6. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a></p> <p>7. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i>. – Режим доступу :</p>	2	Згідно з розкладом

			<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a> 8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.		
3.	<b>Тема 11. Оцінювання результатів політики прийнятих рішень публічному управлінні та адмініструванні</b>  Система «ключових показників ефективності» в процесі вироблення політики, прийняття та реалізації рішень. Ефективність модернізації системи місцевого самоврядування в Україні: цілі, завдання, методи і якості реалізація рішень. Оцінювання територіального впливу на вироблення політики та прийняття рішень	Лекція	1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с. 2. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с. 3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a> 4. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5. Карпінський Б. А., Думич І.Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i> . 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a> 6. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a> 7. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i> . – Режим доступу : <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a> 8. Шершньова З.Є. Стратегічне	2	Згідно з розкладом



			управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.		
4.	<b>Тема 11.</b> Оцінювання результатів політики та прийнятих рішень у публічному управлінні та адмініструванні	Семинар	<p>1. Афанасьєв М. В. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 472 с.</p> <p>2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. – К. : Вид-во УАДУ, 2020. – 328 с.</p> <p>3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 400 с. – Режим доступу: <a href="https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254">https://galsite.at.ua/load/7-1-0-254</a></p> <p>4. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.</p> <p>5. Карпінський Б.А., Гасюк Р.В., Карпінська О.Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б.А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).</p> <p>6. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. <i>Молодий вчений</i>. 2019. №11. С. 507–511. – Режим доступу: <a href="http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf">http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2019/11/109.pdf</a></p> <p>7. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. – К. : Кондор, 2003. – Режим доступу : <a href="http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103">http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=35103</a></p> <p>8. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. – 2-ге вид. – К. :</p>	2	Згідно з розкладом

			<p>Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.</p> <p>9. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // <i>Ефективна економіка</i>. – Режим доступу : <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&amp;iid=646</a></p>		
--	--	--	--	--	--