



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО  
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ  
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан

(підпис)

доц. А. В. Стасишин

“ 30 ”

серпня

2021 р.

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

ЛЬВІВ 2021

Програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом» освітнього ступеня магістр

«28» серпня 2021 року – 12 с.

Розробник: Карпінський Б.А., професор, д.е.н., професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом  
Протокол № 1 від «27» серпня 2021 р.

Завідувачка кафедри  Комарницька Г.О.

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу  
Протокол № 1 від «28» серпня 2021 р.

© Карпінський Б.А., 2021 рік  
© ЛНУ імені Івана Франка, 2021 рік

## РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Теорія ділового адміністрування – одна з молодих теорій управління суспільством – розвивається, набуває досвіду. Ділове адміністрування є важливим інструментом здійснення управління. Відомий засновник школи наукового менеджменту Ф.У. Тейлор зазначав, що точно знати, що треба робити, як зробити найкраще з найменшими витратами, ставити та досягати поставлених цілей – це мистецтво, і не кожній людині воно під силу.

Ділове адміністрування – специфічна сфера наукового знання, яка дуже швидко прогресує. Так, в Україні за останні роки збільшився інтерес до цих знань через те, що проблема підготовки кваліфікованих професійних працівників і державних службовців стала вимогою сьогодення.

Зокрема, державні структури, забезпечуючи виконання законів, за якими живе країна, мають бути озброєні знаннями з питань управління. Вони повинні вміти виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей. Наявна потреба у закріпленні основних концептуальних засад і вдосконалення функціонування системи ділового адміністрування.

Навчальна дисципліна «Ділове адміністрування» допомагає студентам розкрити можливості їхньої участі в адаптації світового досвіду ділового адміністрування.

### Предмет навчальної дисципліни

Теоретичні, методологічні та практичні основи ділового адміністрування, формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

### Мета навчальної дисципліни

Оволодіння студентами теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення; інституційними оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами; формування належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації; формування системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управління якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

### Основні завдання

*Завданнями* вивчення дисципліни є:

- формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією;
- розуміння сутності організаційних змін та природи їх виникнення;
- формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проєктами в організації;
- формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проєктами і програмами в організаціях;
- теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції.

У **результаті** вивчення дисципліни у студентів мають бути сформовані спеціальні професійні, соціальні та особистісні компетенції, накопичені знання щодо формування та функціонування механізмів ділового адміністрування у процесі управління організаціями; сукупності функцій і методів ділового адміністрування, що зумовлюють відповідні управлінські взаємовідносини в органах управління організацій різних форм і сфер діяльності.

## **Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі**

Дисципліна вивчається після навчальних дисциплін «Стратегічне управління та управління змінами», «Методологія наукових досліджень у публічному управлінні та адмініструванні», та передуює вивченню дисципліни «Прийняття рішень в публічному управлінні та корпоративному секторі».

### **Вимоги до компетентностей, знань і умінь**

За умови успішного виконання вимог щодо опанування дисципліни, студент набуде 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 :**

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність розробляти та управляти проєктами;
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

#### **Спеціальні компетентності :**

- здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
- здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;
- 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;
- здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- здатність самостійно готувати проєкти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування;
- здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції;
- здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських та адміністративних продуктів, послуг чи процесів;
- здатність аналізувати діяльність інституцій державного та корпоративного секторів;
- здатність до державно-приватного співробітництва в процесах вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики в площині перетину сфер управління, економіки, публічної діяльності;
- 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:**

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;

- розв’язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення;
- знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції;
- використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування;
- визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії;
- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;
- уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи;
- 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;
- 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;
- уміти аналізувати політику ефективного залучення організаційних форм громадськості до процесів електронного врядування, формувати систему показників та критеріїв, здійснювати їх ідентифікацію;
- уміти застосовувати інструментарій для оцінювання тенденцій та можливостей концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, громади, освіти та бізнесу.
- здійснювати стратегічне і оперативне планування діяльності публічних організацій, бізнес-структур;
- вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.

Досягти навчальної мети програми передбачається шляхом активізації мислення студентів, його розвитку, самостійного прийняття ними рішень у галузі управління, постійної взаємодії студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв’язків, творчого підходу викладача. Важливим у підготовці магістрів є не так здобуття знань, як розвиток здатності їх використовувати, по-управлінському мислити. Це потребує від викладачів знання складної техніки управління розвитком мислення студентів, здатності створювати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

Для вирішення завдань підготовки програмою визначено такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, виконання ролей, ділові ігри.

**Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:**

<b>Назва рівня сформованості вміння</b>	<b>Зміст критерію рівня сформованості вміння</b>
<b>1. Репродуктивний</b>	Вміння відтворювати знання, передбачені даною навчальною програмою
<b>2. Алгоритмічний</b>	Вміння використовувати знання у практичній діяльності при розв’язуванні типових ситуацій
<b>3. Творчий</b>	Здійснювати евристичний пошук і використовувати набуті знання для

Навчальна програма складена на 4 кредити.

**Форма контролю** – проміжний модульний контроль, іспит.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Розділ 1. Теоретичні засади ділового адміністрування**

- Тема 1.** Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації
- Тема 2.** Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн
- Тема 3.** Управлінські моделі та керівництво в організації
- Тема 4.** Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи

### **Розділ 2. Ділове адміністрування змінами та проєктами**

- Тема 5.** Теоретичні основи управління змінами
- Тема 6.** Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни
- Тема 7.** Роль керівництва в управлінні змінами
- Тема 8.** Управління проєктами в системі менеджменту організації
- Тема 9.** Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення
- Тема 10.** Управління часом і контролювання виконання проєкту
- Тема 11.** Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах

## **РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Розділ 1. Теоретичні засади ділового адміністрування**

#### **Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації**

Історичні передумови та еволюція ділового адміністрування. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Сутність і класифікація організацій. Організація як система. Внутрішні і зовнішні складові середовища організації. Склад і зміст системи управління. Закони організації.

Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм. Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.

#### **Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн**

Результативність як об'єкт управління. Управління за результатами: фінський досвід. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.

Сутність організаційного інжинірингу та організаційного дизайну. Варіанти виконання дизайнерських, інжинірингових розробок щодо організації діяльності компанії. Дизайн як системний трансформаційний процес. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.

Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження частки погоджень, персоналізованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

### **Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації**

Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора. Модель організаційної взаємодії А. Файоля. Філософія управління процесами Демінга. Модель організації „алмаз” Г. Лівітта.

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю.

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

Види та стилі керівництва. Чотири системи стилів лідерства Лайкерта. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.

### **Тема 4. Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи**

Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Класифікація ризиків в економіці. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.

## **Розділ 2. Ділове адміністрування змінами та проєктами**

### **Тема 5. Теоретичні основи управління змінами**

Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін. Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією. Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації. Оцінювання рівня опору змінам.

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

### **Тема 6. Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни**

Навчання та зміни. Особистість та зміни. Поняття „компетентність”. Види компетентностей. Теорії навчання. Поняття групи та переформування в команду. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.

Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Визначення ефективності організаційних змін. Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Критичні чинники успіху змін. Стратегічний аналіз і причини змін.

## **Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами**

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне.

## **Тема 8. Управління проєктами в системі менеджменту організації**

Поняття та класифікація проєктів. Сутність системи управління проєктами, її елементи. Цілі та принципи управління проєктами. Життєвий цикл проєкту. Функції та процеси управління проєктами. Характеристика моделі управління проєктами.

## **Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення**

Обґрунтування проєкту. Структура проєктного аналізу. Загальні поняття управління ризиками. Планування управління ризиками. Визначення ризиків. Аналіз ризиків. Моніторинг і контроль ризиків.

Мета і функції проєктного планування. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Сутність і функції ресурсного забезпечення та структуризації проєкту. Односпрямована структуризація проєкту. Двохспрямована структуризація проєкту. Трьохспрямована структуризація проєкту.

## **Тема 10. Управління часом і контролювання виконання проєкту**

Визначення операцій проєкту. Визначення взаємозв'язків операцій. Оцінка тривалості операцій. Складання розкладу виконання проєкту. Аналіз строків.

Модель планування і контролю проєкту. Методи аналізу виконання проєкту. Прогнозування остаточних витрат. Звітування і контроль за змінами.

## **Тема 11. Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах**

Історичний розвиток управління якістю. Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації. Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні. Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади.

Команда проєкту та особливості управління персоналом у проєктах. Формування команди проєкту. Виявлення і розв'язання конфліктів в управлінні проєктів. Чисельний склад команд проєкту та управління.

## РОЗДІЛ 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с.
2. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с.
3. Віноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Віноградський, А.М. Віноградська, О.М. Шканова. – К. : КОНДОР, 2007. – 598 с.
4. Весенин В. Р. Менеджмент : учебник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: [http://artlib.osu.ru/web/books/content\\_all/6317.pdf](http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/6317.pdf)
5. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.
6. Гірняк О.М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів : „Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
7. Дяченко Т.О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : Навчальний посібник / Т.О. Дяченко, Л.І. Скібіцька. – К. : Освіта України, 2011. – 248 с.
8. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакулєнко. – К. :КНЕУ, 2006. – 200 с.
9. 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.
10. Карпінський Б.А. Фундаменталізм прояву політичної непередбачуваності у фінансовому кліматі регіонів України Економічний часопис-XXI / Б.А. Карпінський, В.О. Григоренко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – №11-12. – С. 61-64.
11. 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.
12. Карпінський Б. А. Концепція формування та розвитку державотворчого патріотизму нації з позиції податкової домінанти / Б. А. Карпінський. – Львів : ЛДФА, 2014. – 12 с.
13. 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.
14. Карпінський Б. А. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах державної податкової служби / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 46-51.
15. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.
16. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. професора Б. А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. – Серія «Держава і управління».
17. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів, політех.», 2008. – 244 с.
18. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / Укладач Г.О. Колесніков. – К. : «ВД «Професіонал»», 2007. – 288 с.
19. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с.
20. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с.
21. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
22. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.
23. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.

- К. : Атіка, 2007. – 564 с.
24. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
  25. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с.
  26. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новікова Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 560 с.
  27. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
  28. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
  29. Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Київ : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 116 с.
  30. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
  31. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с.
  32. Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента и бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с.
  33. Стадник В.В. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с. - (Сер. «Альма-матер»).
  34. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
  35. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
  36. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. – К. : Наш формат, 2019. – 280 с.
  37. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с. – (Сер. «Альма-матер»).
  38. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.
  39. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с.
  40. Черваньов Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Черваньов. – К., 2007. – 853 с.
  41. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.

## РОЗДІЛ 5. ІНТЕРНЕТ САЙТИ

1. Офіційне представництво Президента України [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua)
2. Урядовий портал [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Верховна Рада України [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Радник. Український юридичний портал <http://radnuk.info>
5. Державне управління справами <http://www.dus.gov.ua>
6. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» <http://www.dy.nayka.com.ua/>