

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський державний університет
імені Петра Могили

О.Н. Євтушенко
А.М. Гриськова

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Науково-методичні рекомендації
до семінарських занять*

Випуск № 124



Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили
Миколаїв
2009

УДК 352.07(07)
ББК 67.99(2)061.2
Є 27

Рекомендовано до друку вченою радою ЧДУ імені Петра Могили (протокол № 3 (56) від 12.03.2009 р.).

Рецензенти:

Іванов М.С. – доктор політичних наук, професор, завідуючий кафедрою державної служби Інституту державного управління ЧДУ імені Петра Могили;

Фуртатов В.С. – доцент, державний службовець IV рангу, директор Інституту державного управління ЧДУ імені Петра Могили.

Євтушенко О.Н., Гриськова А.М.

Є 27

Муніципальний менеджмент: Науково-методичні рекомендації до семінарських занять. – Миколаїв: Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – Вип. 124. – 56 с. (Методична серія)

Науково-методичні рекомендації до семінарських занять з курсу «Муніципальний менеджмент» містять теми лекцій, плани семінарських занять, проблеми для обговорення, контрольні питання, завдання для самостійного виконання, вимоги до написання та тематику контрольних робіт, рефератів, наукових статей, контрольні питання до іспиту, список літератури.

Науково-методичні рекомендації мають на меті полегшити вивчення студентами курсу «Муніципальний менеджмент», активізувати самостійну роботу, допомогти глибокому оволодінню програмними матеріалами.

Призначені для слухачів Інституту державного управління Чорноморського державного університету імені Петра Могили зі спеціальностей «Адміністративний менеджмент», «Економіка», «Правове забезпечення», «Світова та європейська інтеграція».

УДК 352.07(07)
ББК 67.99(2)061.2

© Євтушенко О.Н., 2009
© Гриськова А.М., 2009
© ЧДУ ім. Петра Могили, 2009

ЗМІСТ

Концепція викладання дисципліни «Муніципальний менеджмент»	4
I. Мета і завдання навчального курсу «Муніципальний менеджмент»	6
II. Тематичний та погодинний план навчального курсу «Муніципальний менеджмент»	7
III. Тематика лекцій з курсу «Муніципальний менеджмент»	8
IV. Шкала рейтингової оцінки контролю знань у 2 триместрі	10
V. Теми і плани семінарів із курсу «Муніципальний менеджмент»	11
VI. Тематика рефератів	29
VII. Вимоги до написання рефератів	30
VIII. Питання до заліку з дисципліни «Муніципальний менеджмент»	31
IX. Література до курсу «Муніципальний менеджмент»	33
X. Тестові завдання з курсу «Муніципальний менеджмент»	37
XI. Словник термінів з курсу «Муніципальний менеджмент»	50

КОНЦЕПЦІЯ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Дисципліна «Муніципальний менеджмент» розрахована на магістрів державного управління зі спеціальності «Державна служба», спеціалізації «Адміністративний менеджмент», «Економіка», «Правове забезпечення», «Світова та європейська інтеграція».

Дисципліна створює необхідну базу знань для ефективної підготовки фахівців з «Державного управління», з питань муніципального менеджменту, які працюють в органах місцевого самоврядування, муніципальних і державних установах.

Дисципліна «Муніципальний менеджмент» передбачає вивчення теоретико-методичних, нормативно-правових, економічних основ муніципального менеджменту та особливостей муніципального управління в зарубіжних країнах.

Вивчення дисципліни «Муніципальний менеджмент» надає майбутнім управлінцям знання спеціального інструментарію муніципального менеджменту та забезпечує формування в них умінь та навичок прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління розвитком муніципальних утворень.

У результаті вивчення дисципліни «Муніципальний менеджмент» слухачі повинні:

знати:

- теоретико-методологічні засади муніципального менеджменту;
- види систем муніципального менеджменту та їх основні характеристики;
- систему нормативно-правового забезпечення управлінської діяльності місцевого самоврядування в Україні;
- загальні засади організації та здійснення муніципального управління в зарубіжних країнах.

вміти:

- на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів не тільки виявляти проблеми, а й вміти знаходити шляхи їх вирішення;
- використовувати інструментарій муніципального менеджменту для розв'язання конкретних питань, направлених на розвиток і ефективне функціонування муніципальних утворень з урахуванням їх територіально-функціональних особливостей;

– адаптувати прогресивний зарубіжний досвід муніципального управління до практики управлінської діяльності органів місцевого самоврядування України.

З метою опанування дисципліни «Муніципальний менеджмент» навчальною програмою передбачено проведення лекційних, практичних та семінарських занять, виконання індивідуальних завдань, самостійну роботу (написання есе, доповідей, контрольних рефератів), залік.

Методичні рекомендації з курсу «Муніципальний менеджмент» розраховані на слухачів, які навчаються за спеціальністю «Державне управління» і передбачають одержання ними теоретичних знань та практичних навичок із муніципального менеджменту.

Програма курсу «Муніципальний менеджмент» розроблена з врахуванням кваліфікаційних характеристик і складається з таких розділів:

- мета і завдання курсу;
- тематичний та погодинний план;
- тематика лекцій із курсу «Муніципальний менеджмент»;
- шкала рейтингової оцінки контролю знань у триместрі;
- тематика і плани семінарів;
- тематика рефератів;
- питання до заліку з дисципліни «Муніципальний менеджмент»;
- список рекомендованої літератури;
- тестові завдання;
- словник.

I. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Основною метою викладання курсу «Муніципальний менеджмент» є оволодіння слухачами вмінням реалізовувати спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту в управлінні розвитком базових територіальних спільнот на основі застосування теоретичного та практичного вітчизняного і зарубіжного досвіду в галузі муніципального управління.

Завданнями вивчення в університеті курсу «Муніципальний менеджмент» є теоретична і практична підготовка магістра з «Державного управління», яка є складовою частиною його професійної компетентності.

Окрім вказаного, зазначений курс орієнтовано на такі завдання:

- знати сутність муніципального менеджменту, його роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку;
- поглибити знання про теоретико-правові засади муніципального менеджменту;
- оволодіти теоретичними основами муніципального менеджменту, методами локальних маркетингових та статистичних досліджень;
- вміти використовувати спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту;
- мати уявлення про сучасний стан проблем муніципального менеджменту;
- ознайомитись із зарубіжним досвідом муніципального менеджменту;
- вміти застосовувати певний набір важелів спеціального інструментарію муніципального менеджменту при прийнятті управлінських рішень.

II. ТЕМАТИЧНИЙ ТА ПОГОДИННИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

2 триместр

№ п/п	Найменування теми	Кількість годин	
		Лекції	Групові
1	2	3	4
1	Сутність муніципального менеджменту	2	
2	Теоретичні засади муніципального менеджменту		2
3	Підсистеми муніципального менеджменту	2	
4	Побудова системи муніципального менеджменту		2
5	Стратегічне та ситуаційне управління в муніципальному менеджменті	2	2
6	Економічний інструментарій муніципального менеджменту	2	
7	Використання маркетингових інструментів у муніципальному менеджменті		2
8	Кадрові питання й інформаційні технології в муніципальному менеджменті	2	
9	Кадровий менеджмент у муніципальному управлінні		2
10	Інформаційні технології в муніципальному менеджменті		2
11	Органи місцевого самоврядування і органи державної виконавчої влади	2	
12	Вертикальні взаємодії органів муніципального управління		2
13	Управління муніципальною власністю	2	
14	Управління галузево-функціональними комплексами на території муніципального утворення		2
15	Особливості муніципального менеджменту в зарубіжних країнах	2	
ВСЬОГО:		16	16

ІІІ. ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙ З КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Лекція 1. СУТНІСТЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Муніципальне утворення – об'єкт муніципального управління.
2. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.
3. Нормативно-правова база муніципального менеджменту.

Лекція 2. ПІДСИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.
2. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.
3. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту.

Лекція 3. СТРАТЕГІЧНЕ ТА СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Стратегічне управління.
2. Ситуаційне управління.

Лекція 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Стратегічне планування.
2. Маркетингові інструменти.

Лекція 5. КАДРОВІ ПИТАННЯ Й ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Кадровий менеджмент.
2. Інформаційні технології.

Лекція 6. ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

1. Взаємодія органів місцевого самоврядування і органів державної виконавчої влади.
2. Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади.

Лекція 7. УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

1. Комунальна власність – основа економічного й соціального розвитку муніципальних утворень.

2. Форми управління комунальною власністю.
3. Корпоративне управління в муніципальному менеджменті.

Лекція 8. ОСОБЛИВОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

1. Загальна характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.
2. Моделі взаємодії органів центральної влади та місцевого управління в зарубіжних країнах.
3. Особливості організації муніципального управління у США, Франції, Німеччині, Швеції, Польщі, Росії.

ІV. ШКАЛА РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ У 2 ТРИМЕСТРІ

№ п/п	Назва роботи	Кількість балів мін./макс.
1	Опитування протягом триместру на групових заняттях Максимальна оцінка – 5 балів	15-30 балів
2	Підготовка і написання рефератів Мінімальна оцінка – 5 балів. Максимальна оцінка – 10 балів	5- 10 балів
3	Складання словника дефініцій	3-6 балів
4	Аналіз наукових статей із муніципального менеджменту – 1 стаття (5 балів)	5 балів
5	Підготовка доповіді	5- 30 балів
6	Написання наукової статті	5-10 балів
Усього		38-91 балів

V. ТЕМИ І ПЛАНИ СЕМІНАРІВ ІЗ КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

СЕМІНАР № 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття муніципального менеджменту та його базові категорії.
2. Сутність муніципального менеджменту.
3. Законодавча база муніципального менеджменту в Україні.
4. Муніципальне утворення – об'єкт муніципального управління.
5. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.

Додаткові питання для обговорення:

1. Взаємозв'язок понять «місцеве самоврядування», «муніципальне управління» та «муніципальний менеджмент».
2. Теорії місцевого самоврядування.
3. Шляхи вдосконалення нормативно-правової бази муніципального управління в Україні.
4. Зміст, переваги та недоліки Європейської Хартії місцевого самоврядування.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- узагальнити характерні риси системи муніципального управління в Україні з позицій теоретичних підходів до місцевого самоврядування;
- оперувати термінологією муніципального менеджменту;
- проектувати нормативні положення Європейської Хартії місцевого самоврядування на існуючу практику муніципального управління в Україні;
- визначати проблемні сфери законодавчої бази муніципального менеджменту в Україні та пропонувати шляхи її удосконалення й розвитку.

Методичні рекомендації:

1. *Дати визначення поняття муніципального менеджменту.*
У відповіді на перше питання необхідно розкрити поняття «місцеве самоврядування», «муніципальне управління» та «муніципальний менеджмент». Також слід охарактеризувати теорії місцевого самоврядування (державницьку, громадівську муніципального дуалізму).

2. Сутність муніципального менеджменту.

Розгляд другого питання слід розпочати із надання визначення поняття «муніципальне утворення» як первинної одиниці адміністративно-територіального устрою країни. А також таких понять, як «муніципальне господарство», «муніципалітет», «муніципальна (комунальна) власність», «муніципальна служба».

3. Шляхи вдосконалення нормативно-правової база муніципального управління в Україні.

У третьому питанні необхідно проаналізувати законодавчу базу муніципального менеджменту в Україні. Розглянути основні положення, зміст, переваги та недоліки Європейської Хартії місцевого самоврядування, Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Бюджетного кодексу України, Земельного кодексу України, Закону України «Про власність» у контексті нормативного регулювання управління економічним і соціальним розвитком муніципальних утворень.

Грунтовно оцінити перспективну нормативно-правову базу місцевого самоврядування, розроблення та ухвалення якої є необхідною умовою забезпечення його організаційної, правової та фінансово-економічної автономії.

4. Зміст, переваги та недоліки Європейської Хартії місцевого самоврядування.

У відповіді на дане питання необхідно охарактеризувати муніципальне утворення як первинну адміністративно-територіальну одиницю держави, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування, яке представляє територіальна громада, її виборні органи і яке забезпечено відповідними матеріально-фінансовими ресурсами.

Слід показати, що назва муніципального утворення залежить від країни (наприклад, у США – це муніципалітет, таун, тауншин; у Франції, Швеції – комуна; у Польщі – гмін; Німеччині – община; в Україні – це базові адміністративно-територіальні одиниці: село, селище, місто).

Обґрунтувати, що кожне муніципальне утворення є єдністю трьох компонентів:

– *населення*, що формує територіальну громаду, визначає зміст існування муніципального утворення (використати для цього Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»);

– *території* як нероздільної єдності просторової складової та природних ресурсів, що на ній розміщені (природний компонент муніципального утворення);

– *економіки* як сукупності господарюючих організаційних утворень та взаємозв'язків між ними, що забезпечують життєдіяльність муніципального утворення, задоволення його різноманітних життєвих потреб (економічний компонент муніципального утворення).

5. Муніципальні послуги – продукт діяльності муніципального утворення.

У ході розгляду п'ятого питання потрібно обґрунтувати тезу про те, що забезпечення населення послугами – це одна з функцій місцевого самоврядування. Тобто послуги є одним із основних продуктів діяльності муніципальних утворень, а їх ефективне надання визначає місію муніципального утворення як організації.

Виходячи із цього, охарактеризувати чотири основних характеристики послуг: *невідчутність, невіддільність від джерела, неможливість збереження, непостійність якості.*

Надати класифікацію послуг згідно з такими критеріями: *тип споживача* (підприємство, організація, юридична особа; громадяни – фізичні особи), *статус виробника* (комерційний або некомерційний сектор, державні або приватні організації).

Рекомендована література

1. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Урядовий кур'єр. – 1997. – 14 червня. – С. 11-20.
3. Закон про місцеве самоврядування: Науково-практичний коментар. – К., 1999. – 396 с.
4. Игнатов В., Рудой В. Местное самоуправление. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
5. Муніципальне право України: Підручник / За ред. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького, М.О. Баймуратова. – К.: Юрінком Інтер, 2001.
6. Муніципальний менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Муніципальный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
8. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.

СЕМІНАР № 2. ПОБУДОВА СИСТЕМИ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Види систем муніципального менеджменту. Загальна характеристика.
2. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.
3. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.
4. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту.

Додаткові питання для обговорення:

1. Визначення поняття «спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту».
2. Програмований контроль.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- визначати практичні прояви організаційної, функціональної та інструментальної систем муніципального менеджменту на прикладі окремих муніципальних утворень;
- будувати логічно-структурні схеми муніципального утворення як надскладної відкритої системи, що функціонує та розвивається в агресивному конкурентному середовищі;
- розчленовувати системи муніципального утворення на окремі підсистеми з метою виявлення проблем та пошуку шляхів підвищення ефективності їх функціонування на основі використання загальнонаукових та спеціальних методів.

Методичні рекомендації:**1. Види систем муніципального менеджменту. Загальна характеристика.**

Характеризуючи системи муніципального менеджменту, необхідним є розгляд *організаційної, функціональної та інструментальної систем* із з'ясуванням їх загальних характеристик. Дати визначення системи муніципального менеджменту, розглянути загальні та специфічні функції елементів системи муніципального менеджменту.

2. Організаційна підсистема муніципального менеджменту.

Характеристику організаційної підсистеми муніципального менеджменту необхідно розпочати із детальнішого визначення суб'єктів та об'єктів муніципального управління, розглянути різні підходи до тлумачення даних понять у муніципальному менеджменті; надати характеристику системі нових функцій, які необхідно імплементувати в управлінську діяльність органів місцевого самоврядування. Слід розкрити поняття *«середовище муніципального управління»*, охарактеризувати та визначити *«внутрішнє середовище муніципального управління»* та *«зовнішнє середовище муніципального управління»*.

3. Функціональна підсистема муніципального менеджменту.

У ході розгляду третього питання слід охарактеризувати функціональну підсистему муніципального менеджменту. Показати в чому різниця таких понять, як: загальні функції органів місцевого самоврядування, повноваження органів місцевого самоврядування та функції муніципального менеджменту.

Охарактеризувати функції органів місцевого самоврядування у сфері економічного й соціального розвитку муніципальних утворень: політичні; виробничо-економічні; соціальні; еколого-територіальні; захисні; комунально-побутові; фінансово-економічні.

Визначити функції муніципального менеджменту прогнозування; програмування; стратегічного планування; оперативного планування; системного аналізу; моніторингу; соціальної координації; консультування; проектного аналізу; інвестиційного супроводу та координації; локального маркетингу; мотивації; контролю; інновації; організації; моделювання; регулювання. Охарактеризувати та обґрунтувати важливість даних функцій для муніципального управління.

4. Інструментальна підсистема муніципального менеджменту.

Даючи поняття інструментальної системи муніципального менеджменту, необхідно ввести в термінологічний обіг поняття «спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту», що об'єднує такі інструменти, як стратегічне управління, муніципальний фінансовий менеджмент, муніципальний маркетинг, проектний менеджмент, муніципальну логістику, проектний менеджмент, кадровий менеджмент, інформаційні технології, ризик-менеджмент, антикризове управління. Необхідно обґрунтувати зміст елемента спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту, визначити значення та перспективи впровадження елемента для забезпечення економічного й соціального розвитку територій.

Рекомендована література

1. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998. – 128 с.
2. Голюкова Т. Методологічні засади розмежування функцій державного управління і місцевого самоврядування // Економіка України. – 1996. – № 4. – С. 48-52.
3. Игнатов В., Рудой В. Местное самоуправление. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
4. Муніципальне право України: Підручник / За ред. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького, М.О. Баймуратова. – К.: Юрінком Інтер, 2001.
5. Муніципальный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальный менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.

СЕМІНАР № 3.
СТРАТЕГІЧНЕ ТА СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ
В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Поняття стратегічного управління в муніципальному менеджменті. Стратегічний план розвитку муніципального утворення.
2. Стратегічне планування як основа стратегічного управління муніципальним утворенням.
3. Характеристика спеціальних організацій із планування соціально-економічного розвитку муніципального утворення.
4. Ситуаційне управління в муніципальному управлінні.

Додаткові питання для обговорення:

1. Алгоритми стратегічного планування.
2. Методика стратегічного управління розвитком муніципального утворення.
3. Організація робіт із соціально-економічного розвитку муніципального утворення.
4. Мережа спеціального фінансово-економічного інструментарію муніципального менеджменту.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- складати стратегічний план розвитку муніципального утворення з використанням методики стратегічного управління;
- знаходити оптимальні важелі реалізації стратегічного плану муніципального утворення на основі практичного оперування спеціальним економічним інструментарієм муніципального менеджменту;
- організовувати формування та забезпечувати ефективну діяльність спеціальних організацій із планування соціально-економічного розвитку муніципального утворення.

Методичні рекомендації:

1. Поняття стратегічного управління в муніципальному менеджменті. Стратегічний план розвитку муніципального утворення.

Вивчення теми необхідно розпочати зі з'ясування сутності та місця *стратегічного управління* в муніципальному менеджменті як вихідного інструменту забезпечення розвитку муніципальних утворень. Слід з'ясувати етапи циклу стратегічного управління в муніципальному менеджменті. Обґрунтувати завдання, які вирішує стратегічне управління. Під час аналізу **стратегічного плану розвитку муніципального утворення**

потрібно зупинитися на характеристиці стратегічного планування як центрального елемента муніципального управління. Звернути увагу на *алгоритм стратегічного планування* муніципальним утворенням та розкрити його етапи: моніторинг соціально-економічного стану муніципального утворення, проведення ресурсного аналізу муніципального утворення, визначення проблем та цілей розвитку муніципального утворення, визначення шляхів досягнення цілей і завдань муніципального розвитку. Особливе місце необхідно відвести застосуванню *SWOT-аналізу* перспектив економічного й соціального розвитку муніципального утворення.

2. Стратегічне планування як основа стратегічного управління муніципальним утворенням.

Розкриваючи дане питання, слід розглянути стратегічне планування розвитку муніципального утворення у двох аспектах: *як процес; як діяльність*. Характеризуючи алгоритми муніципального стратегічного планування, необхідно виокремити особливості алгоритму Бейлі, багатоступеневого планування, моделі Мейерсона, метрополітенського планування Хейвуда та вітчизняних моделей стратегічного планування. Дати визначення понять «*план розвитку муніципального утворення*» та «*стратегічний інструментарій*».

3. Характеристика спеціальних організацій із планування соціально-економічного розвитку муніципального утворення.

З метою розробки стратегічного плану розвитку муніципального утворення та організації робіт із його виконання може бути створена організаційна самостійна структура, яка узгоджуватиме інтереси різних сторін стратегічного планування. Слід визначити функції, які закріплюються за такою організацією.

4. Ситуаційне управління в муніципальному управлінні.

Розгляд даного питання необхідно розпочати із визначення ситуаційного управління в муніципальному менеджменті як сукупності способів, методів, прийомів управлінського впливу на основі використання спеціальних інструментаріїв. Потрібно розкрити основні складові інструментарію ситуаційного управління: *симптоми, фактори (чинники)* та *причини* виникнення різноманітних ситуацій. Охарактеризувати термін «*ситуація*», визначити *види* ситуацій муніципального розвитку, *групи проблем* ситуаційного муніципального управління, *завдань, елементів* ситуаційного підходу в муніципальному управлінні та *компонентів процесу* розробки та реалізації адаптивних планів.

Рекомендована література

1. Загальна концепція муніципальної власності в Україні // Місцеве та регіональне самоврядування України. – 1993. – Випуск 1-2. – С. 44-54.

2. Зайцева Л. Програмні підходи до управління економічним та соціальним розвитком України та її областей // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 67-75.

3. Закон про місцеве самоврядування: Науково-практичний коментар. – К., 1999. – 396 с.

4. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання, 2006. – 420 с.

5. Лукінов І. Про систему моделей регіонального прогнозування в умовах перехідної економіки // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 5-22.

6. Мельник А.Ф. Державне регулювання економіки. – К.: ІСДО, 1994. – 272 с.

7. Михасюк І. Проблеми становлення і розвитку системи місцевого самоврядування в Україні // Регіональна економіка. – 1998. – № 3. – С. 132-138.

8. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 302 с.

9. Шаров Ю. Методико-технологічне забезпечення стратегічного планування в муніципальних утвореннях // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 169-177.

10. Шаров Ю. Цілепокладання в муніципальному менеджменті: ідеологічні та методологічні аспекти вирішення проблеми // Управління сучасним містом. – 2002. – Вип. 1-3 (5). – С. 124-130.

СЕМІНАР № 4.

ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Маркетинг у муніципальному менеджменті. Формування системи маркетингової діяльності суб'єкта муніципального управління.

2. Комплекс маркетингових методів.

3. Моніторинг соціально-економічного стану муніципального утворення.

4. Проведення ресурсного аналізу муніципального утворення.

5. Визначення системи методів муніципального ціноутворення.

6. Оцінка інвестиційної привабливості муніципального утворення.

7. Маркетингові інструменти для забезпечення ефективних зв'язків із громадськістю.

Додаткові питання для обговорення:

1. Використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу управління територією.

2. Проблема муніципального ціноутворення.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- формувати систему маркетингової діяльності конкретного суб'єкта муніципального управління;
- проводити маркетингові дослідження для інформаційного забезпечення процесу управління територією;
- здійснювати моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень;
- проводити ресурсний аналіз муніципального утворення;
- оперувати системою методів муніципального ціноутворення;
- оцінювати інвестиційну привабливість муніципального утворення;
- застосувати маркетингові інструменти для забезпечення ефективних зв'язків із громадськістю.

Методичні рекомендації:***1. Маркетинг у муніципальному менеджменті. Формування системи маркетингової діяльності суб'єкта муніципального управління.***

Розгляд теми потрібно розпочати із вивчення питання місця та ролі *маркетингу* в забезпеченні економічного й соціального розвитку муніципального утворення. Слід розглядати муніципальний маркетинг як інструмент навігації руху та функціонування муніципального утворення в рамках реалізації стратегії його розвитку. Необхідно з'ясувати завдання та принципи формування *системи маркетингової діяльності* органів місцевого самоврядування.

2. Комплекс маркетингових методів.

У цьому питанні необхідно з'ясувати та охарактеризувати взаємодію чотирьох взаємопов'язаних систем: *маркетингової інформації; планування; організації; маркетингового контролінгу*. Також потрібно визначити методи проведення муніципальних маркетингових досліджень: за цілями та за методом збирання інформації.

3. Моніторинг соціально-економічного стану муніципального утворення.

Під час вивчення даного питання слід охарактеризувати поняття моніторингу та визначити його складові компоненти. Зробити аналіз показників технології моніторингу, блоків інформації.

4. Проведення ресурсного аналізу муніципального утворення.

Проведення ресурсного аналізу муніципального утворення є одним із завдань муніципального маркетингу. Необхідно зрозуміти логіку аналізу муніципальних ресурсів та зміст його основних елементів, розкрити завдання та висновок ресурсного аналізу.

5. Визначення системи методів муніципального ціноутворення.

Визначити систему методів муніципального ціноутворення необхідно шляхом вивчення *алгоритму розрахунку вихідної ціни*. Слід також звернути увагу на такі методи ціноутворення: метод урахування поточних витрат та прибутку; метод на основі цільового прибутку і врахування беззбитковості; метод на основі врахування еластичності попиту; ціннісний метод; метод встановлення ціни на основі цін конкурентів; тендерне ціноутворення; встановлення тарифів на послуги.

6. Оцінка інвестиційної привабливості муніципального утворення.

У контексті формування нової парадигми управління економічним і соціальним розвитком муніципального утворення потребує вивчення сутності та механізм визначення конкурентних переваг та конкурентного статусу муніципального утворення з позиції конкурентоздатності та конкурентного потенціалу. Виходячи з цього, необхідно дати визначення *конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу* муніципального утворення. Виокремити основні складові компоненти даних понять.

7. Маркетингові інструменти для забезпечення ефективних зв'язків із громадськістю.

Для визначення механізму формування позитивного іміджу суб'єктів муніципального управління серед населення муніципального утворення потрібно розглянути *елементи комплексу взаємодії з громадськістю (пропаганда, стимулювання, реклама, особистий продаж товарів і послуг)* на основі використання системи форм, відповідно до особливостей конкретної території. Виходячи з цього, важливим є характеристика різних форм доведення інформації від органів місцевого самоврядування до населення, зокрема в розрізі її видів: *постійної, періодичної, оперативної* у її різних модифікаціях.

Рекомендована література

1. Адамов Б.І. Організаційно-економічні основи управління розвитком міст. – К.: Грот, 1998. – 216 с.
2. Андресюк Б.П. Міське самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. – К.: Стилос, 1997. – 223 с.
3. Артеменко В. Соціально-економічний моніторинг регіонів обласного рівня: концепція та методичний інструментарій // Регіональна економіка. – 1998. – № 3. – С. 87-94.
4. Батанов О. Функції територіальних громад як специфічних суб'єктів конституційного права // Право України. – 1998. – № 8. – С. 21-24.
5. Безсмертний Р. Самоврядування. Конституційна модель і проблеми повноцінного функціонування // Віче. – 1997. – № 11. – С. 45-56.

6. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998. – 128 с.

7. Голікова Т. Методологічні засади розмежування функцій державного управління і місцевого самоврядування // Економіка України. – 1996. – № 4. – С. 48-52.

8. Монастирський Г.Л. Імплементация функції маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування // Матеріали II міжвузівської наукової конференції студентів і аспірантів «Маркетинг і підприємництво в перехідній економіці». – К.: КНЕУ, 2002. – С. 139-141.

СЕМІНАР № 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МУНІЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

1. Система кадрового управління конкретного суб'єкта муніципального менеджменту.

2. Принципи муніципальної корпоративної культури.

3. Планування системи заходів для забезпечення розвитку персоналу муніципального управління.

Додаткові питання для обговорення:

1. Побудова системи кадрового управління.

2. Розробка пропозицій щодо запровадження принципів муніципальної корпоративної культури в діяльність органів місцевого самоврядування.

3. Розвиток персоналу муніципального управління.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

– будувати систему кадрового управління для органів місцевого самоврядування;

– розробляти пропозиції щодо запровадження принципів муніципальної корпоративної культури в діяльність органів місцевого самоврядування;

– формувати систему заходів для забезпечення розвитку персоналу муніципального управління.

Методичні рекомендації:

1. Система кадрового управління конкретного суб'єкта муніципального менеджменту.

Система кадрового управління конкретного суб'єкта муніципального менеджменту формується під впливом динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища муніципальних утворень. У відповіді на дане

питання необхідно дати визначення поняттю *кадровий менеджмент*, проаналізувати основні елементи кадрового менеджменту в муніципальному управлінні (*планування потреби в персоналі, добір і відбір персоналу, організація та розвиток персоналу, мотивація і стимулювання праці, облік та контроль кадрової роботи*). Необхідно звернути увагу на методи, канали які використовуються під час набору персоналу.

2. Принципи муніципальної корпоративної культури.

Розглядаючи дане питання, слід розкрити поняття мотивація персоналу. З'ясувати, які завдання вирішуються за допомогою мотивації, пояснити чинники, методи управління та етапи мотивації персоналу. Обґрунтувати аналіз діяльності та оцінювання персоналу (*спеціальні технології, систему критеріїв*).

3. Планування системи заходів для забезпечення розвитку персоналу муніципального управління.

Розвиток персоналу в системі кадрового менеджменту спрямований на забезпечення неперервної професійної освіти. Під час вивчення цього питання необхідно дати пояснення методам підготовки персоналу в органах муніципального управління. Розкрити зміст понять: *підвищення кваліфікації кадрів, професійна перепідготовка персоналу, стажування фахівців*.

Рекомендована література

1. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998. – 128 с.
2. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Професіонал, 2004. – 256 с.
3. Игнатов В., Рудой В. Местное самоуправление. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
4. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.
5. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід / За ред. А. Ткачука. – К.: Заповіт, 1997. – 187 с.
6. Муніципальний менеджмент: Учебн. пособие для вузов / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др.; Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 263 с.
7. Муніципальний менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
8. Черкасов А.И. Сравнительное местное управление: теория и практика. – М.: Издательская группа «ФОРУМ – ИНФРА-М», 1998. – 160 с.

СЕМІНАР № 6. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МУНІЦИПАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Характеристика потенційних сфер інформатизації в муніципальному управлінні.
2. Особливості проектування та використання інформаційних технологій в окремих сферах місцевого господарства.
3. Інформаційна інфраструктура і створення електронного муніципалітету.

Додаткові питання для обговорення:

1. Сфера інформатизації в муніципальному управлінні.
2. Вплив ситуації на муніципальний менеджмент.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- визначати потенційні сфери інформатизації в муніципальному управлінні;
- проводити проектування використання інформаційних технологій із врахуванням особливостей їх використання в окремих сферах місцевого господарства;
- формувати муніципальні бази даних та здійснювати проектування інформаційної інфраструктури в напрямку створення електронного муніципалітету.

Методичні рекомендації:

1. Характеристика потенційних сфер інформатизації в муніципальному управлінні.

Розгляд даного питання слід розпочати із обґрунтування необхідності використання інформаційних технологій у муніципальному управлінні. Також необхідно дати характеристику поняттю інформаційної технології в муніципальному менеджменті, класифікувати інформаційні технології в муніципальному менеджменті.

2. Особливості проектування та використання інформаційних технологій в окремих сферах місцевого господарства.

Особливості проектування та використання інформаційних технологій в окремих сферах місцевого господарства розглядаються як важливий інструмент регулювання розвитку галузево-функціональних комплексів на території муніципальних утворень. Проаналізуйте використання інформаційних інтернет-технологій у функціональних муніципальних підсистемах та визначте їх роль та значення.

3. Інформаційна інфраструктура і створення електронного муніципалітету.

Необхідно розглянути інформаційну інфраструктуру, розкрити поняття *Інтранет*, *Екстранет*. Визначити результати застосування інтранет-технологій в органах управління муніципальними утвореннями, банку даних. Виходячи з цього, слід звернути увагу на використання електронної інформаційної системи «електронний уряд». Дати визначення та розглянути складові модулі концепцій, обґрунтувати можливості розвитку муніципального утворення шляхом створення *електронного муніципалітету*.

Рекомендована література

1. Зайцева Л. Програмні підходи до управління економічним та соціальним розвитком України та її областей // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 67-75.
2. Игнатов В., Рудой В. Местное самоуправление. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.
3. Кампо В. Місцеве самоврядування за рубежом // Політика і час. – 1993. – №12. – С. 63-67.
5. Коваленко А. Місцеве самоврядування: природа, ознаки, межі // Право України. – 1997. – № 2. – С. 3-4.
6. Козюра І. Місцеве врядування в Канаді. – К.: УАДУ, 2001. – 156 с.
7. Корнієнко М. Місцеве самоврядування // Демократичні зошити. – Випуск 7. – 36 с.
8. Кравченко В.І. Місцеві фінанси України: Навчальний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с.
9. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.
10. Тимкович Б. Геоінформаційні системи і створення нормативного й правового поля для їх застосування у державному управлінні та місцевому самоврядуванні // Вісник УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 207-212.

СЕМІНАР № 7.

ВЕРТИКАЛЬНІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Взаємодія органів місцевого самоврядування і органів державної виконавчої влади. Пропозиції удосконалення.
2. Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади.
3. Регіональний бюджет.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

- будувати логічно-структурні схеми взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державного управління;
- застосовувати інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади;
- здійснювати бюджетування регіональних бюджетів на основі формування прозорої системи міжбюджетних відносин.

Методичні рекомендації:***1. Взаємодія органів місцевого самоврядування і органів державної виконавчої влади. Пропозиції удосконалення.***

Зовнішні зв'язки органів місцевого самоврядування з органами державної влади зумовлені тим, що муніципальні утворення є не закритою та ізольованою системою, а частиною складної регіональної системи, в якій основним суб'єктом управління є місцеві органи державної виконавчої влади. Слід з'ясувати *роль* місцевих державних адміністрацій на відповідній території, визначити при регулюванні яких саме проблем *відбувається взаємодія* органів місцевого самоврядування з органами державної влади. Запропонувати методи та шляхи удосконалення взаємодії органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

2. Інструменти збалансування інтересів органів місцевого самоврядування та органів державної виконавчої влади.

Задоволення тих чи інших вимог місцевих державних адміністрацій відбувається із використанням технологій *спеціального економічного інструментарію* муніципального менеджменту, охарактеризувати інструментарії, що використовуються. Також слід обґрунтувати завдання та інструменти, які використовуються під час розв'язання проблем залучення зовнішніх інформаційних та фінансових ресурсів. Необхідно звернути увагу на регіональні програми, в Україні регіональне програмування регулюється Законом України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року. Дати класифікацію цільових державних регіональних програм.

3. Регіональний бюджет.

Найбільш важливою і складною стороною взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування є міжбюджетні відносини, розмежування дохідних джерел та витрат державного й місцевих бюджетів, повноважень і відповідальності між двома рівнями влади. Регулювання міжбюджетних відносин в Україні здійснюється

на основі Бюджетного кодексу України. Виходячи з цього, розглянути механізм міжбюджетних відносин, вказати всі проблеми та недоліки, що існують в даній сфері. Охарактеризувати відносини органів місцевого самоврядування з фіскально-бюджетними установами: *регіональними органами Державної податкової адміністрації та регіональним відділенням Державного казначейства.*

Рекомендована література

1. Кириленко О. Європейська хартія місцевого самоврядування і місцеві бюджети України // Вісник ТАНГ. – 1999. – Випуск 5. – С. 91-93.
2. Кириленко О.П. Місцеві бюджети України. – К.: НІОС, 2000. – 384 с.
3. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.
4. Пила В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів // Економіка України. – 1998. – № 9. – С. 32-39.
5. Пухтинський М. Актуальні проблеми муніципальної реформи в Україні // Економічний часопис. – 1998. – № 1. – С. 22-26.
6. Семенова Е. Муниципальная собственность как экономическая основа местного самоуправления // Экономист. – 1997. – № 5. – С. 45-48.

СЕМІНАР № 8.

УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЕВО-ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КОМПЛЕКСАМИ НА ТЕРИТОРІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО УТВОРЕННЯ

1. Управління житлово-комунальним господарством.
2. Управління освітою в муніципальному утворенні.
3. Управління закладами охорони здоров'я в муніципальному утворенні.
4. Управління муніципальним пасажирським транспортом.

Додаткові питання для обговорення:

1. Система соціального захисту в муніципальному утворенні та управління функціонуванням її установ.
2. Взаємодія органів місцевого самоврядування з правоохоронними органами.

Після вивчення теми слухачі повинні вміти:

– проводити економіко-фінансове обґрунтування вибору певних механізмів та спеціальних економічних інструментів муніципального

менеджменту для забезпечення ефективного управління муніципальними галузево-функціональними комплексами: системою охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, муніципального транспорту, охорони правопорядку, житлово-комунального господарства.

Методичні рекомендації:

1. Управління житлово-комунальним господарством.

Розкриваючи зміст цього питання, необхідно дати визначення поняття *комунальна власність, суб'єкт та об'єкт* комунальної власності, *інвентаризація* комунального майна. Розглянути комунальну власність як *правову, соціально-економічну, політичну* категорію. Пояснити структуру комунальної власності, форми управління комунальної власності (*самостійне використання, спільне, продаж, оренда, концесія, застава, іпотека, приватизація, безоплатна передача*) в Україні. Пояснити суть корпоративного управління та його рис.

2. Управління освітою в муніципальному утворенні.

Необхідно охарактеризувати *муніципальну політику в сфері освіти*, визначити особливості *функціонування* регіональної системи освіти, її проблеми і способи вирішення окремих із них; виявити *традиційні методи* реалізації цього процесу та впровадження в зміст і характер управлінської діяльності інновацій як передумови її оптимізації, переведення на рівень сучасних вимог; намітити шляхи удосконалення пріоритетів розвитку інноваційності управління освітою муніципальними утвореннями.

Також потрібно проаналізувати аспекти управління освітою муніципальними утвореннями в контексті сучасного часу, охарактеризувати парадигму поліпшення регіональної системи управління освітою на інноваційних засадах.

3. Управління закладами охорони здоров'я в муніципальному утворенні.

Під час розгляду даного питання необхідно розглянути сутність та особливості управління закладами охорони здоров'я, контроль за роботою закладів. З'ясувати особливості функціонування та фінансування сфери охорони здоров'я, визначити проблеми, що існують у даній сфері та запропонувати шляхи подальшого розвитку.

4. Управління муніципальним пасажирським транспортом.

Миський пасажирський транспорт є одним із необхідних елементів сучасності, що дозволяє вирішувати широкий спектр економічних, соціальних, політичних, культурологічних та побутових проблем. Необхідно провести аналіз макро- і мікроекономічних аспектів функціонування

ринку міських автотранспортних пасажирських послуг; встановити основні тенденції бюджетної підтримки міських пасажирообслуговуючих систем у сучасних умовах; провести комплексний аналіз стану та проблем ефективного функціонування міських автотранспортних пасажирообслуговуючих підприємств; визначити головні напрямки вдосконалення організації державної підтримки підприємствам міського пасажирського транспорту; розробити критерії та методи визначення необхідного розміру бюджетної підтримки підприємствам міського пасажирського транспорту.

Рекомендована література

1. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.
3. Перспективи розвитку місцевого самоврядування: досвід України та Швеції. – К., 1998. – 124 с.
4. Пила В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів // Економіка України. – 1998. – № 9. – С. 32-39.
5. Пухтинський М. Актуальні проблеми муніципальної реформи в Україні // Економічний часопис. – 1998. – № 1. – С. 22-26.
6. Рудницький С. Местное самоуправление и межрегиональная интеграция // Місьцеве та регіональне самоврядування України. – 1994. – Випуск 8. – С. 33-38.
7. Салій І. Українські міста: питання власності і муніципального управління. – К., 2001. – 416 с.
8. Семенова Е. Муниципальная собственность как экономическая основа местного самоуправления // Экономист. – 1997. – № 5. – С. 45-48.
9. Статут територіальної громади: проблеми розробки, прийняття та впровадження в практику місцевого самоврядування. – К.: Книга – поштою, 1999. – 164 с.
10. Ткачук А. Місцевий бюджет та повноваження органів місцевого самоврядування // Аспекти самоврядування. – 1999. – № 2. – С. 30-36.

VI. ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Управління комунальною власністю муніципального утворення.
2. Форми управління комунальною власністю.
3. Корпоративне управління в муніципальному менеджменті.
4. Тендер муніципальних проєктів. Проєктне фінансування в муніципальному утворенні.
5. Система муніципальної логістики.
6. Логістика товарних потоків у муніципальному утворенні.
7. Фінансова логістика в муніципальному управлінні.
8. Управління ризиками в муніципальному менеджменті.
9. Побудова системи антикризового управління в муніципальному менеджменті.
10. Спеціальний механізм антикризового управління муніципальним утворенням.
11. Взаємодії органів муніципального управління з органами державної влади.
12. Казначейства та податкові адміністрації на регіональному рівні.
13. Побудова взаємодії органів муніципального управління з кредитними установами.
14. Міжбюджетні відносини та бюджетування регіональних бюджетів.
15. Банківські послуги та операції в муніципальному управлінні.
16. Розвиток підприємництва в системі муніципального управління.
17. Малий бізнес у муніципальному утворенні: проблеми розвитку та форми підтримки.
18. Механізм залучення підприємницьких структур до реалізації муніципальних програм.
19. Особливості організації місцевого управління в окремих зарубіжних країнах та можливості адаптації їх досвіду в Україні.
20. Організація муніципального управління в США, Франції та Німеччині. Загальна характеристика фінансової системи місцевих органів управління в зарубіжних країнах.
21. Організація надання послуг у муніципальному управлінні зарубіжних країн.
22. Система соціального захисту населення в муніципальному управлінні зарубіжних країн.
23. Система соціального захисту населення в муніципальному управлінні України.
24. Особливості управління муніципальною власністю в окремих зарубіжних країнах.

VII. ВИМОГИ ДО НАПИСАННЯ РЕФЕРАТІВ

Написання реферату – один із видів самостійної роботи студентів. Метою підготовки реферату з муніципального менеджменту є демонстрація вміння критично осмислювати вивчений матеріал, аналізувати, узагальнювати теоретичні положення в самостійних висновках.

Вивчення та аналіз теоретичних джерел включає реферування основної літератури з проблеми, в тому числі й найновішої, з метою висвітлення стану проблеми, що досліджується, її актуальність, вибір та аргументацію об'єкта та предмета дослідження, вказати завдання дослідження, її новизну.

Після вибору теми реферату необхідно ознайомитися з відповідною літературою, з найновішими публікаціями з проблеми, концентруючи увагу на тих питаннях, що можуть скласти план дослідження. Склавши план, слід приступити до написання реферату.

Реферат пишуть або друкують розміром шрифту 14 пунктів з одного боку аркушу паперу стандарту А 4 через 1,5 мікрядкових інтервали та нумерують, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 10-15 мм, верхнє та нижнє – по 20 мм. Загальний обсяг реферату – до 20 сторінок, не враховуючи бібліографічного списку та додатків, якщо вони є. В бібліографічний список включаються теоретичні та практичні роботи, подані в алфавітному порядку і оформлені з урахуванням усіх необхідних вимог. У тексті реферату необхідно робити посилання на авторів при наведенні цитат, різних точок зору.

Оформлюють реферат відповідно до загальноприйнятих вимог. На титульному аркуші вказують назву закладу, факультет, спеціальність, дисципліну, тему, курс, групу, прізвище й ініціали студента та викладача. Зміст реферату складається із вступу, розділів основної частини, висновків, списку використаної літератури, які виокремлюються в тексті. Завершений та оформлений реферат студент підписує і проставляє дату виконання.

Роботи, які виконані не самостійно, а також такі, що не можуть бути оцінені позитивно, переписуються з урахуванням зауваження викладача. Захист реферату проводиться шляхом публічного захисту або індивідуальної бесіди викладача зі студентом.

VIII. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ З ДИСЦИПЛІНИ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Сутність та базові поняття муніципального менеджменту.
2. Основні теорії місцевого самоврядування та їх характеристика.
3. Нормативно-правова база муніципального управління та шляхи її удосконалення.
4. Види систем муніципального менеджменту та їх загальна характеристика.
5. Організаційна система муніципального управління.
6. Функціональна система муніципального управління.
7. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті.
8. Алгоритми стратегічного планування розвитку муніципального утворення.
9. Методологія стратегічного управління муніципальним утворенням.
10. Спеціальний фінансово-економічний інструментарій та інструментальна система муніципального менеджменту.
11. Муніципальний фінансовий менеджмент: його завдання, функції, об'єкти та суб'єкти.
12. Муніципальний фінансовий механізм та його структура.
13. Бюджетування в управлінні муніципальними фінансовими ресурсами.
14. Бюджетний та фінансовий аналіз як інструменти фінансового менеджменту в муніципальному утворенні.
15. Формування системи маркетингової діяльності суб'єктів муніципального управління.
16. Використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу управління територією.
17. Показники моніторингу соціально-економічного стану муніципального утворення.
18. Аналіз ресурсів муніципального утворення.
19. Ціноутворення в системі надання муніципальних послуг: основні методичні підходи та проблеми.
20. Оцінка інвестиційної привабливості муніципального утворення.
21. Використання маркетингових інструментів для забезпечення зв'язків із громадськістю в муніципальному управлінні.
22. Управління муніципальним проектом та узгодження інтересів його учасників.

23. Критерії комплексної оцінки муніципальних проєктів.
24. Сфери інформатизації в муніципальному управлінні.
25. Особливості використання інформаційних технологій в окремих сферах місцевого господарства.
26. Проєктування й використання інформаційних технологій та муніципальної інформаційної інфраструктури.
27. Ситуаційне муніципальне управління.
28. Побудова системи кадрового управління в муніципальному менеджменті.
29. Принципи муніципальної корпоративної культури.
30. Розвиток персоналу муніципального управління.
31. Особливості формування кадрового персоналу в органах місцевого самоврядування.
32. Взаємодії органів місцевого самоврядування з регіональними органами державної виконавчої влади.
33. Управління системою охорони здоров'я в муніципальному утворенні. Соціальний захист як об'єкт муніципального управління.
34. Управління освітою в муніципальному утворенні.
35. Управління муніципальним пасажирським транспортом.
36. Управління житлово-комунальним господарством.
37. Взаємодія органів місцевого самоврядування з правоохоронними органами.
38. Загальна характеристика муніципального управління в зарубіжних країнах.
39. Моделі взаємодії органів центральної влади та муніципального управління в зарубіжних країнах.
40. Особливості організації місцевого управління в окремих зарубіжних країнах та можливості адаптації їх досвіду в Україні.
41. Організація муніципального управління в США, Франції та Німеччині.
42. Загальна характеристика фінансової системи місцевих органів управління в зарубіжних країнах.
43. Організація надання послуг у муніципальному управлінні зарубіжних країн.
44. Система соціального захисту населення в муніципальному управлінні зарубіжних країн.
45. Особливості управління муніципальною власністю в окремих зарубіжних країнах.

ІХ. ЛІТЕРАТУРА ДО КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Адамов Б.І. Організаційно-економічні основи управління розвитком міст. – К.: Грот, 1998.-216 с.
2. Андресюк Б.П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. – К.: Стилос, 1997. – 223 с.
3. Артеменко В. Соціально-економічний моніторинг регіонів обласного рівня: концепція та методичний інструментарій // Регіональна економіка. – 1998. – № 3. – С. 87-94.
4. Батанов О. Функції територіальних громад як специфічних суб'єктів конституційного права // Право України. – 1998. – № 8. – С. 21-24.
5. Безсмертний Р. Самоврядування. Конституційна модель і проблеми повноцінного функціонування // Віче. – 1997. – № 11. – С. 45-56.
6. Васильєв А.А. Муниципальное управление: конспект лекций. – Н.Н.; ИП Гладкова О.В., 2000. – 156 с.
7. Воронин А.Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики. – М.: ФИС, 2002. – 176 с.
8. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. – М.: Дело, 1998. – 128 с.
9. Воронкова В.Г. Муниципальный менеджмент: Навч. Посіб. – К.: Професіонал, 2004. – 256 с.
10. Герасименко Г. А. Земское самоуправление в России. – М., 1990.
11. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Мельников С.Б., Патрушев В.И., Основы современного муниципального управления. – М., 2000. – 198 с.
12. Голікова Т. Методологічні засади розмежування функцій державного управління і місцевого самоврядування // Економіка України. – 1996. – № 4. – С. 48-52.
13. Григорьев В.В., Острина И.А., Руднев А.В. Управление муниципальной недвижимостью: Учеб.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2001. – 704 с.
14. Еремян В.В., Федоров М.В. Местное самоуправление в России (XII – начало XX вв.). – М.: Новый Юрист, 1998. – 176 с.
15. Загальна концепція муніципальної власності в Україні // Місцеве та регіональне самоврядування України. – 1993. – Випуск 1-2. – С. 44-54.
16. Зайцева Л. Програмні підходи до управління економічним та соціальним розвитком України та її областей // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 67-75.
17. Закон про місцеве самоврядування: Науково-практичний коментар. – К., 1999. – 396 с.

18. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Урядовий кур'єр. – 1997. – 14 червня. – С. 11-20.

19. Закон України «Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів» від 14.01.1998 р. № 14\98-ВР. // Відомості Верховної Ради 1998. – № 3-4. – Ст. 15.

20. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад народних депутатів» від 04.02.1994 р. № 3949-ХІІ // Відомості Верховної Ради, 1994. – № 24. – Ст. 180.

21. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад народних депутатів» від 17.12.1996 р. № 607\96-ВР // Верховної Ради, 1997. – № 6. – Ст. 49

22. Замотаєв А.А. Местное самоуправление: Основные понятия и термины. – М., 1999.

23. Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 327 с.

24. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Зарубежный опыт местного самоуправления и российская практика: Учебное пособие. – Москва – Ростов, 1999. – 224 с.

25. Игнатов В., Рудой В. Местное самоуправление. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.

26. История государственного управления в России: Учебник / Отв. ред. В.Г. Игнатов. – Ростов н/Д: «Феникс», 1999. – 544 с.

27. Кампо В. Місьцеве самоврядування за рубежом // Політика і час. – 1993. – № 12. – С. 63-67.

28. Кириленко О. Європейська хартія місцевого самоврядування і місцеві бюджети України // Вісник ТАНГ. – 1999. – Випуск 5. – С. 91-93.

29. Кириленко О.П. Місьцеві бюджети України. – К.: НІОС, 2000. – 384 с.

30. Коваленко А. Місьцеве самоврядування: природа, ознаки, межі // Право України. – 1997. – № 2. – С. 3-4.

31. Козюра І. Місьцеве врядування в Канаді. – К.: УАДУ, 2001. – 156 с.

32. Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.

33. Корнієнко М. Місьцеве самоврядування // Демократичні зошити. – Випуск 7. – 36 с.

34. Королев С.В. Теория муниципального управления. – М. ВИНТИ, 1999. – 144 с.

35. Кравченко В.І. Місьцеві фінанси України: Навчальний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 487 с.

36. Лукинов І. Про систему моделей регіонального прогнозування в умовах перехідної економіки // Регіональна економіка. – 1997. – № 3. – С. 5-22.

37. Мельник А.Ф. Державне регулювання економіки. – К.: ІСДО, 1994. – 272 с.
38. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муниципальный менеджмент: Навч. посіб. / За ред. А.Ф. Мельник. – К: Знання, 2006. – 420 с.
39. Местное самоуправление в Германии (на примере положения об общинах земли Баден-Вюртемберг). Перевод с немецкого. – М.: «ДЕ-ЮРЕ», 1996. – 200 с.
40. Местное самоуправление в зарубежных странах: Информ. обзор. – М.: Юрид. лит., 1994.
41. Местное самоуправление. – М.: Национальная ассоциация местных властей Дании и Союз Российских городов, 1995.
42. Местное самоуправление. Учебное и практическое пособие / В.И. Васильев. – М.: 1999. – 453 с.
43. Михасюк І. Проблеми становлення і розвитку системи місцевого самоврядування в Україні // Регіональна економіка. – 1998. – № 3. – С. 132.
44. Місьцеве самоврядування в Україні: історія, сучасність, перспективи розвитку. – К.: Арарат-Центр, 2000. – 206 с.
45. Місьцеве самоврядування: світовий та український досвід / За ред. А. Ткачука. – К.: Заповіт, 1997. – 187 с.
46. Монастирський Г.Л. Імплементация функції маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування // Матеріали II міжвузівської наукової конференції студентів і аспірантів «Маркетинг і підприємництво в перехідній економіці». – К.: КНЕУ, 2002. – С. 139-141.
47. Муниципальный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под ред. Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 263 с.
48. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие / Под ред. В.В. Иванова, А.Н. Коробова. – М.: ИНФРА-М, 2002.
49. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 718 с.
50. Муниципальное право Украины: Підручник / За ред. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького, М.О. Баймуратова. – К.: Юрінком Інтер, 2001.
51. Органы местного управления в зарубежных странах: Сравнительное исследование. – М.: ИНИОН, 1994.
52. Пенкова-Люейер П., Рагозина Л. Социальная политика муниципальных образований: содержание, приоритеты, механизмы осуществления: Муниципальное управление. – Вып. 3. – М.: 2000. – 204 с.
53. Перспективи розвитку місцевого самоврядування: досвід України та Швеції. – К., 1998. – 124 с.
54. Пила В. Програмно-цільовий метод управління соціально-економічним розвитком регіонів // Економіка України. – 1998. – № 9. – С. 32-39.

55. Постовой Н.В. Местное самоуправление: история, теория, практика. – М., 1995. – 190 с.
56. Пухтинський М. Актуальні проблеми муніципальної реформи в Україні // Економічний часопис. – 1998. – № 1. – С. 22-26.
57. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. – 2-е изд. – Ростов н/Д, 2001. – 720 с.
58. Реформы местного управления в странах Западной Европы. – М.: ИНИОН, 1993.
59. Рудницкий С. Местное самоуправление и межрегиональная интеграция // Місцеве та регіональне самоврядування України. – 1994. – Випуск 8. – С. 33-38.
60. Салій І. Українські міста: питання власності і муніципального управління. – К., 2001. – 416 с.
61. Семенова Е. Муниципальная собственность как экономическая основа местного самоуправления // Экономист. – 1997. – № 5. – С. 45-48.
62. Статут територіальної громади: проблеми розробки, прийняття та впровадження в практику місцевого самоврядування. – К.: «Книга поштою», 1999. – 164 с.
63. Таболин В.В., Корнев А.В. Муниципальное городское право. Правовые и организационные основы деятельности органов местного самоуправления. – М.: Формула права, 2000. – 304 с.
64. Тимкович Б. Інформаційні системи і створення нормативного й правового поля для їх застосування у державному управлінні та місцевому самоврядуванні // Вісник УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 207-212.
65. Ткачук А. Місцевий бюджет та повноваження органів місцевого самоврядування // Аспекти самоврядування. – 1999. – № 2. – С. 30-36.
66. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т. Основы развития местного хозяйства: Учеб. – М.: Дело, 2000. – 264 с.
67. Черкасов А.И. Сравнительное местное управление: теория и практика. – М.: Издательская группа «ФОРУМ – ИНФРА-М», 1998. – 160 с.
68. Шумянкova Н.В. Муниципальное управление. – М, 2002. – 640 с.

Х. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

- 1. До муніципальних утворень в Україні належать:**
 - а) район, область;
 - б) село, район, місто;
 - в) село чи їх об'єднання, селище, місто;
 - г) мікрорайон.
- 2. Муніципальне утворення є єдністю таких трьох компонентів:**
 - а) населення, території, економіки;
 - б) населення, громади, виробництва;
 - в) територіальних меж, муніципального господарства, соціальних організацій;
 - г) населення, екології, промисловості.
- 3. Критеріями визначення території муніципального утворення є:**
 - а) математичні, економічні, зовнішньополітичні;
 - б) адміністративні;
 - в) управлінські, маркетингові, прогностичні, планові, дискусійні;
 - г) соціальні, управлінські, політичні, географічні, економічні.
- 4. До основних теорій місцевого самоврядування належать:**
 - а) соціальна, політична, економічна;
 - б) виховна, мотиваційна;
 - в) сільська, селищна, міська;
 - г) державницька, громадівська, муніципального дуалізму.
- 5. Характеристиками послуг, які важливо врахувати для муніципального менеджменту є:**
 - а) стабільність, динамічність, прогресивність;
 - б) ілюзорність, відсутність матеріальної форми, непостійність;
 - в) невідчутність, невіддільність від джерела, неможливість збереження, непостійність якості;
 - г) стійкість, варіативність, інерційність, швидкість отримання.
- 6. До моделей розподілу функцій із надання послуг між центральними органами влади і муніципалітетами відносять:**
 - а) модель дуалізму, модель співпраці, модель тиску;
 - б) модель партнерства, модель співробітництва, модель державних трансфертів;
 - в) європейську модель, американську модель, азійську модель;
 - г) модель відносно автономії, модель представництва, модель взаємодії.

7. Організаційна форма надання послуг може бути представлена такими типами:

- а) передачі, взаємодії, колективізації;
- б) децентралізації, делегування, передачі влади, приватизації;
- в) концентрації, централізації, моделювання;
- г) делегування, партнерства, муніципалізації, комунізації.

8. Методичними підходами щодо встановлення рівня оплати за муніципальні послуги є:

- а) повна оплата, часткова оплата, відсутність оплати;
- б) мінімальна оплата, максимальна оплата;
- в) економічність, конкурентність, доцільність;
- г) пайова оплата, пролонгація оплати, мобільність оплати.

9. До концептуальних підходів щодо управління розвитком муніципальних утворень належить:

- а) радянський підхід, європейський підхід;
- б) підхід, що ґрунтується на концепції муніципального менеджменту;
- в) підхід, що базується на соціальній доктрині держави;
- г) мінімалістський підхід.

10. Муніципальний менеджмент – це:

- а) орган місцевого самоврядування;
- б) система спеціальних важелів та інструментів управління розвитком регіону;
- в) система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень;
- г) управління розвитком міст.

11. До підсистем муніципального менеджменту належать:

- а) політична, соціальна, економічна;
- б) організаційна, функціональна, інструментальна;
- в) територіальна, регіональна;
- г) місцева, локальна, організаційно-правова.

12. Загальними характеристиками підсистем муніципального менеджменту є:

- а) відкритість, точковість;
- б) економічність, раціональність, беззбитковість;
- в) ймовірнісність, динамічність, комплексність, відкритість;
- г) прогресивність, інноваційність, динамічність.

13. Суб'єктами муніципального менеджменту є:

- а) органи місцевого самоврядування;
- б) органи державної влади;
- в) муніципальне господарство;
- г) територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування.

14. За ступенем спеціалізації органи місцевого самоврядування поділяються на:

- а) загального та спеціального призначення;
- б) одноособові та колегіальні;
- в) представницькі та виконавчі;
- г) соціальні, економічні, фінансові.

15. За способом прийняття рішень органи місцевого самоврядування поділяються на:

- а) одноособові та колегіальні;
- б) загального та спеціального призначення;
- в) виборні та призначені;
- г) представницькі та виконавчі.

16. До органів місцевого самоврядування на первинному рівні в Україні належать:

- а) обласна та районна ради;
- б) сільська, селищна, міська територіальні громади;
- в) сільська, селищна та міська ради і їх виконавчі органи;
- г) сільська, селищна та міська територіальні виборчі комісії.

17. До прогностично-планувальних функцій муніципального менеджменту належать:

- а) прогнозування, програмування, стратегічне планування, оперативне планування;
- б) моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік;
- в) координація, консультування, інвестиційний супровід;
- г) маркетинг, організація, інновація.

18. До рамково забезпечуючих функцій муніципального менеджменту належать:

- а) моніторинг, проектний аналіз, системний аналіз, управлінський облік;
- б) маркетинг, організація, інновація;
- в) координація, консультування, інвестиційний супровід;
- г) моделювання, мотивація, контроль, регулювання.

19. Елементами спеціального економічного інструментарію муніципального менеджменту є:

- а) управління ризиками, інноваційна політика, моделювання;
- б) оперативне управління, прогнозування, системний аналіз;
- в) антикризове управління, банкрутство, місцеве фінансування;
- г) стратегічне управління, фінансовий менеджмент, муніципальна логістика, муніципальний (локальний) маркетинг.

20. Право територіальних громад на місцеве самоврядування закріплене в:

- а) Законі України «Про місцеві державні адміністрації»;
- б) Цивільному кодексі України;
- в) Земельному кодексі України;
- г) Конституції України.

21. Система нормативно-правового забезпечення муніципального управління в Україні:

- а) в цілому сформована, але потребує ґрунтовного доопрацювання;
- б) сформована повністю й не потребує удосконалення;
- в) взагалі не сформована;
- г) запозичена із законодавства колишнього СРСР.

22. Стратегічне управління в муніципальному менеджменті – це:

а) сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища;

б) довгострокове управління ресурсними потоками на території муніципального утворення;

в) сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи;

г) стратегія розвитку муніципального утворення в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища.

23. Моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень – це:

а) реалізація маркетингових процедур просування муніципального утворення;

б) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні;

в) система аналізу інформації в муніципальному утворенні;

г) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання.

24. Ресурсний аналіз розвитку муніципального утворення – це:

а) аналіз інформації про всі види наявних ресурсів муніципального утворення, їх рух та ефективність використання;

б) аналіз зовнішніх можливостей розвитку муніципального утворення;

в) оцінка ресурсів муніципалітету з позиції їх форми власності;

г) діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної й достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні.

25. Генеральна стратегія розвитку муніципального утворення передбачас:

- а) окреслення основних шляхів розвитку громади в умовах ринку;
- б) формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загально-муніципальних пріоритетів;
- в) залучення військовослужбовців вищого офіцерського складу до вироблення стратегії розвитку муніципального утворення;
- г) визначення пріоритетів розвитку окремих галузево-функціональних комплексів території, а також напрямів удосконалення структури та організаційно-функціонального забезпечення інституцій управління муніципальним утворенням.

26. Інструментарій SWOT – аналізу дає змогу:

- а) визначити основні шляхи виведення муніципального утворення з кризи;
- б) скласти план взаємодії органів місцевого самоврядування із сильними та слабкими представниками підприємницького сектору;
- в) сформулювати муніципальну програму;
- г) обґрунтувати шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку з урахуванням сильних сторін та можливостей внутрішнього і зовнішнього середовища муніципального утворення.

27. Стратегія розвитку муніципального утворення – це:

- а) сукупність технологій забезпечення стабільного розвитку муніципальної системи;
- б) статут розвитку муніципального утворення, затверджений органами місцевого самоврядування;
- в) система показників розвитку муніципальної системи в довгостроковому періоді;
- г) система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі.

28. Ситуаційне муніципальне управління – це:

- а) система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі;
- б) формулювання стратегічного бачення розвитку та місії управління муніципальним утворенням, сформованих на основі аналізу загальної соціально-економічної ситуації в ньому, показників якості та рівня життя територіальної громади і спрямованих на визначення загально-муніципальних пріоритетів;

в) сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування муніципального утворення, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, що склалась, на основі використання спеціального інструментарію муніципального менеджменту з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного муніципального утворення;

г) сукупність інструментів, підходів, принципів процесу управління муніципальним утворенням в умовах нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища.

29. Симптом у ситуаційному муніципальному управлінні – це:

а) певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану;

б) система вимірювання параметрів ситуації всередині муніципальної системи;

в) певний елемент чи сукупність елементів макро-, мезо- та мікросередовища, що впливає на стабільність розвитку системи та зумовлює зміни цільової, функціональної, організаційної та інституційної підсистем розвитку муніципального утворення;

г) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій.

30. Причина виникнення ситуацій у розвитку муніципального утворення – це:

а) певна подія, процес, явище, внаслідок якого виникають фактори та симптоми дестабілізації стану;

б) динамічна детермінанта розвитку муніципальної системи;

в) первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій;

г) певний елемент чи сукупність елементів макро-, мезо- та мікросередовища, що впливає на стабільність розвитку системи та зумовлює зміни цільової, функціональної, організаційної та інституційної підсистем розвитку муніципального утворення.

31. За формою прояву розрізняють такі види ситуацій муніципального розвитку:

а) статична, динамічна;

б) звичайна, проблемна, надзвичайна;

в) зовнішня, внутрішня;

г) пошукова, нормативна.

32. Діагностика соціально-економічного стану розвитку муніципального утворення здійснюється з метою:

а) передбачення можливого перебігу ситуації, що складається, сили та напрямку її впливу, тривалості її розвитку тощо, і на цій основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо запобігання або зменшення наслідків нестабільної ситуації;

б) передбачення можливих змін стабільного стану розвитку системи, ідентифікації їх наслідків, розробки наперед визначених інструментів і засобів запобігання, обґрунтування спеціальних механізмів управлінського впливу на розвиток різних типів муніципальних утворень у конкретних ситуаціях муніципального розвитку;

в) ідентифікації проблемних ситуацій, визначення джерел і причини їх виникнення, визначення рівня та напрямів дисбалансів у розвитку муніципального утворення і передбачення використання спеціального аналітичного інструментарію;

г) розробки системи моделей можливостей виникнення різноманітних ситуацій розвитку муніципальних утворень, а також моделей виходу з нестабільних ситуацій та подолання їх наслідків.

33. До алгоритмів стратегічного планування в муніципальному менеджменті належать:

- а) алгоритм Бейлі, багатоступеневе планування, модель Мейерсона;
- б) модель Іванова, кластерне планування;
- в) вітчизняний алгоритм, зарубіжні алгоритми;
- г) модель Мейерсона, цільова модель, прогностичний алгоритм.

34. До етапів стратегічного планування розвитку муніципального утворення належать:

- а) ресурсний аналіз, проектний аналіз, системний аналіз;
- б) опитування населення, проведення місцевого референдуму;
- в) моніторинг соціально-економічного стану муніципального утворення, ресурсний аналіз муніципального утворення;
- г) визначення проблем, пошук зовнішніх інвестиційних джерел.

35. Цільовими сегментами муніципального маркетингу є:

- а) зовнішні та внутрішні інвестори;
- б) банки, підприємства, комунальна земля;
- в) органи місцевого самоврядування, мешканці муніципального утворення;
- г) житлово-комунальне господарство.

36. До показників рівня життя населення муніципального утворення належить:

- а) чисельність населення у працездатному віці;
- б) бюджетна самостійність муніципального утворення;
- в) інтенсивність страйкового руху;
- г) купівельна спроможність населення.

37. До методів муніципального ціноутворення належить:

- а) фінансовий метод;
- б) метод визначення мінімальної ціни;
- в) конкурентний метод;
- г) метод на основі цільового прибутку й урахування беззбитковості.

38. Конкурентні переваги муніципального утворення – це:

- а) надлишок ресурсів муніципального утворення;
- б) рівень конкуренції в муніципальному утворенні;
- в) привабливість муніципального утворення для інвестицій порівняно з іншими муніципальними утвореннями;
- г) формування економічних зв'язків з іншими муніципальними утвореннями.

39. Формами оперативного оповіщення населення про діяльність органів місцевого самоврядування є:

- а) прийом керівниками органів місцевого самоврядування;
- б) радіоповідомлення, оголошення в місцевих газетах;
- в) щорічні звіти депутатів місцевої ради перед виборцями;
- г) проведення Днів міста (села, селища).

40. За масштабом виділяють такі типи муніципальних проєктів:

- а) дрібні, середні, великі;
- б) прості, складні;
- в) унікальні, адаптовані;
- г) короткострокові, середньострокові, довгострокові.

41. За тривалістю є такі муніципальні проєкти:

- а) короткострокові, середньострокові, довгострокові;
- б) унікальні, адаптовані;
- в) прості, складні;
- г) дрібні, середні, великі.

42. Початковим етапом управління муніципальним проєктом є:

- а) розроблення проєкту;
- б) визначення учасників проєкту;
- в) розробка концепції проєкту;
- г) реалізація проєкту.

43. Добір персоналу в муніципальному управлінні – це:

- а) процес оцінки професійних і соціально-психологічних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків;
- б) визначення фізичного стану претендентів на посаду;
- в) формування іміджу органу місцевого самоврядування;
- г) технологія забезпечення органів державної влади фахівцями.

44. Канали набору персоналу в муніципальному управлінні можуть бути:

- а) внутрішніми і зовнішніми;
- б) внутрішніми, зовнішніми, на основі використання РК- технологій;
- в) легальними і нелегальними;
- г) відкритими, закритими, загальними.

45. Методами розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту є:

- а) підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка, стажування;
- б) навчання, мотивація;
- в) підвищення кваліфікації, добір персоналу, звільнення;
- г) преміювання, стимулювання, догана.

46. Інформаційні технології в муніципальному менеджменті:

а) способи та методи збирання, пошуку, передачі, опрацювання, інформації;

б) застосовуються при реалізації окремих спеціальних інструментів муніципального менеджменту;

в) використовуються при реалізації всіх спеціальних інструментів муніципального менеджменту;

г) притаманні лише містам.

47. Інтранет у муніципальному управлінні – це:

а) форма взаємодії органів місцевого самоврядування із громадськістю;

б) муніципальний Інтернет;

в) полігон реалізації муніципальної політики;

г) внутрішня локальна обчислювальна мережа органів місцевого самоврядування, яка створена і функціонує на основі Інтернет – технологій.

48. У муніципальному менеджменті за управлінським призначенням виділяють такі бази даних:

а) довідкові, аналітичні, експертні, прогностичні;

б) локальні, загальні, інтегровані;

в) безкоштовні, комерційні;

г) загальнодоступні, з обмеженим доступом.

49. Модулями електронного уряду є такі елементи:

а) програмне та законодавче забезпечення;

б) «уряд – урядові», «уряд – бізнесу», «уряд – громадянам»;

в) «уряд – політикам», «уряд – зарубіжним партнерам»;

г) система передачі інформації, технології.

50. До місцевих органів державної виконавчої влади належать:

а) обласні та районні ради;

б) сільські, селищні та міські ради;

в) виконавчі комітети місцевих рад;

г) обласні та районні державні адміністрації.

51. Місцеві державні адміністрації при здійсненні органами місцевого самоврядування власних повноважень:

а) впливають на їх реалізацію усіма можливими засобами;

б) не мають права втручатися в діяльність органів місцевого самоврядування;

- в) залучають правоохоронні органи;
- г) вимагають детальних звітів про їх виконання.

52. За жорсткістю вимоги місцевих державних адміністрацій до органів місцевого самоврядування поділяються на:

- а) жорсткі та помірковані;
- б) розпорядчі та рекомендаційні;
- в) нормативні та інструктивні;
- г) прогнозні та індикативні.

53. До основних правових вимог місцевих державних адміністрацій щодо органів місцевого самоврядування належать:

- а) правильне оформлення документації;
- б) залучення послуг професійних юристів;
- в) дотримання законодавства;
- г) дотримання нормативних актів місцевих державних адміністрацій.

54. Трансформація моделі влади на регіональному рівні відбуватиметься у процесі:

- а) муніципальної реформи;
- б) бюджетної реформи;
- в) владно-управлінської реформи;
- г) адміністративно-територіальної реформи.

55. Регулювання міжбюджетних відносин в Україні здійснюється на основі:

- а) Бюджетного кодексу України;
- б) Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- в) Конституції України;
- г) Закону України «Про місцеві державні адміністрації».

56. Комунальна власність – це:

- а) власність комуністичної партії;
- б) власність територіальної громади муніципального утворення;
- в) власність комуни;
- г) особлива форма державної власності.

57. Залежно від економічної спроможності комунальна власність є:

- а) збиткова та прибуткова;
- б) соціальна, економічна, політична;
- в) прибуткова, нейтральна, дотаційна;
- г) ефективна та неефективна.

58. Суб'єктами права територіальної власності є:

- а) територіальна громада та органи місцевого самоврядування;
- б) органи державної влади;
- в) комунальні організації;
- г) населення території.

59. Об'єктами комунальної власності є:

- а) матеріально-речові цінності;
- б) фінансово-грошові цінності;
- в) муніципальні фінанси;
- г) матеріально-речові та фінансово-грошові цінності.

60. Корпоратизація в муніципальному управлінні – це:

- а) процес акціонування комунальних підприємств шляхом перетворення їх в акціонерні товариства відкритого або закритого типу;
- б) процес формування корпорації;
- в) створення комунальних кооперативів;
- г) процес акціонування підприємств шляхом перетворення їх у трасти.

61. Статус органів місцевого самоврядування в США закріплено:

- а) в конституції США;
- б) законах штатів;
- в) муніципальному кодексі;
- г) Європейській хартії місцевого самоврядування.

62. До муніципальних утворень у США належать:

- а) общини, села, містечка;
- б) комуни;
- в) муніципалітети, тауни, тауншини;
- г) штати, графства.

63. При використанні моделі «рада – адміністратор» у США:

- а) територіальна громада муніципалітету обирає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління;
- б) мер призначає адміністратора для реалізації місцевої політики;
- в) рада обирає зі свого складу адміністратора;
- г) рада муніципалітету наймає професійного менеджера для практичного керівництва апаратом управління.

64. Тауни – це:

- а) корпоративні муніципалітети в США;
- б) муніципальні утворення в США, які складаються з одного або двох міських поселень та навколишньої сільської місцевості;
- в) великі самоврядні міські поселення в США;
- г) система міського розселення в США.

65. Спеціальні й шкільні округи в США утворюються з метою:

- а) об'єднання зусиль різних поселень для надання окремих послуг;
- б) реалізації муніципалітетами права на місцеве самоврядування;
- в) забезпечення стабільності розвитку муніципалітетів;
- г) реалізації державної регіональної політики.

66. Муніципальне управління в Німеччині реалізується:

- а) на рівні общин;
- б) на рівні общин та округів;

- в) на територіальному рівні;
- г) в окремих землях.

67. Общини в Німеччині:

- а) вирішують лише визначені законодавством завдання;
- б) не обмежені наперед визначеними завданнями й можуть вирішувати всі питання місцевого життя;
- в) реалізують державну політику;
- г) можуть вирішувати лише окремі питання місцевого життя.

68. Організація місцевого самоврядування в Німеччині:

- а) є уніфікованою;
- б) встановлена конституцією Німеччини;
- в) відрізняється у східних та західних землях;
- г) відрізняється залежно від земель.

69. За південнонімецького типу муніципального управління:

- а) бургомістр є керівником адміністрації;
- б) бургомістр є головою муніципальної ради;
- в) бургомістр є головою муніципальної ради та керівником адміністрації;
- г) посади бургомістра немає.

70. Мер у Франції:

- а) є виключно головною посадовою особою місцевого самоврядування в комуні;
- б) поєднує функції головної посадової особи місцевого самоврядування та представника державної влади в комуні;
- в) є виключно представником державної влади в комуні;
- г) призначається президентом країни.

71. Майно комуни у Франції поділяється на:

- а) комунальне та муніципальне;
- б) майно мера та майно муніципальної ради;
- в) майно громади та майно комуни;
- г) громадське та приватне.

72. Великобританія не ратифікувала Європейської хартії місцевого самоврядування, оскільки:

- а) у Великобританії відсутнє місцеве самоврядування;
- б) Хартія суперечить британським традиціям;
- в) Хартія не поширюється на острівні держави Європи;
- г) Хартія не може бути ратифікована конституційною монархією.

73. Великобританія має такі типи структур місцевого самоврядування:

- а) обшинний та муніципальний;
- б) муніципальний та не муніципальний;
- в) основний та допоміжний;
- г) традиційний та європейський.

74. Муніципальний тип місцевого самоврядування у Великобританії:

- а) передбачає уніфіковану систему районів або графств;
- б) діє у двоярусній системі графств та районів;
- в) передбачає формування комун;
- г) простежується лише в Шотландії та Північній Ірландії.

75. У Швеції виділяють такі моделі організації органів місцевого самоврядування:

- а) секторну, територіальну та функціональну;
- б) комунальну та муніципальну;
- в) функціональну, інструментальну та комунальну;
- г) комунальну та регіональну.

76. За секторної моделі місцевого самоврядування у Швеції:

- а) територія комуни поділяється на райони, а комітети утворюються та діють за районним принципом;
- б) виборні представники розподілені на комітети, кожен з яких відповідає за визначену сферу діяльності;
- в) комітети утворюються не як органи управління, а як органи замовника;
- г) комунальне господарство поділяється на сектори.

77. Елементи шведської системи місцевого самоврядування в Україні враховано у процесі:

- а) надання Києву статусу столичного міста;
- б) управління комунальною власністю;
- в) реалізації державно-правового експерименту розвитку місцевого самоврядування в Ірпінському регіоні Київської області;
- г) проведення адміністративно-територіальної реформи.

78. Функції місцевого самоврядування в Іспанії:

- а) є однаковими для всіх муніципалітетів;
- б) залежать від часу утворення муніципалітету;
- в) визначені Європейською Хартією місцевого самоврядування;
- г) залежать від розмірів муніципалітетів.

79. Первинною адміністративно-територіальною одиницею в Польщі є:

- а) воєводство;
- б) повіт;
- в) комуна;
- г) гміна.

80. Організація місцевого самоврядування в Російській Федерації:

- а) успадкована від СРСР;
- б) у різних суб'єктах федерації значно відрізняється;
- в) є уніфікованою незалежно від суб'єкта федерації;
- г) є аналогічною українській системі місцевого самоврядування.

ХІ. СЛОВНИК ТЕРМІНІВ З КУРСУ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Банк даних у муніципальних інформаційних системах – це сукупність баз даних, програмних, технічних, мовних, організаційно-методичних засобів, призначених для забезпечення централізованого накопичення інформації колективного використання.

Добір персоналу – це процес оцінки професійних і соціально-психологічних якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для виконання посадових обов'язків. Політика кадрового добору персоналу в органи місцевого самоврядування повинна базуватися на принципах системності та наукового забезпечення.

Екстранет – дві або більше інтранет – мереж, об'єднаних з метою спільного використання ресурсів території, сукупність інформаційних мереж муніципальних органів управління різного рівня, що існують на основі загальної мережі, яка контролюється провайдером Інтернету з допомогою протоколу TCP/IP і web-технології.

Електронний уряд – це концепція здійснення державного і муніципального управління, яка ґрунтується на можливостях інформаційно-телекомунікаційних технологій та цінностях відкритого громадянського суспільства та характеризується спрямованістю на потреби громадян, економічною ефективністю, відкритістю для громадського контролю та ініціативи.

Економічний розвиток муніципального утворення – це процес зміни, зростання і покращання кількісних та якісних характеристик муніципальної економічної підсистеми шляхом раціоналізації використання виробничих, природних, трудових, фінансово-інвестиційних ресурсів на основі підприємництва та рівноправного поєднання різних форм власності для задоволення потреб населення територіальної громади.

Європейська Хартія місцевого самоврядування – одне з головних джерел муніципального права європейських держав, що встановлює шляхи розвитку місцевого самоврядування в сучасній Європі. Це забезпечення захисту прав органів місцевого самоврядування, які є однією з головних підвалин будь-якого демократичного режиму.

Інформаційні технології в муніципальному менеджменті – це способи і методи отримання, збирання, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення і тиражування інформації, необхідної для здійснення муніципального менеджменту з метою забезпечення економічного і соціального розвитку муніципальних утворень.

Інтранет – це внутрішня локальна обчислювальна мережа (ЛОМ) установи (організації), яка створена і функціонує на основі Інтранет-технологій.

Інвентаризація комунального майна – це проведення оцінки складу, стану та вартості майна, яке перебуває в комунальній власності, безгосподарних об'єктів на території муніципального утворення, які доцільно прийняти у власність громади.

Кадровий менеджмент – один із найважливіших функціональних механізмів муніципального менеджменту, який передбачає застосування системи спеціального інструментарію управління персоналом, а саме: прогнозування і планування потреби в кадрах, добору та відбору персоналу, організації та розвитку персоналу, мотивації кадрів, обліку та контролю кадрової роботи.

Комунальна власність – це власність територіальної громади муніципального утворення. В зарубіжних країнах, в тому числі в Росії, її називають муніципальною власністю. Комунальна класність є правовою, соціально-економічною та політичною категорією.

Конкурентна перевага муніципального утворення – це його привабливість для інвестицій порівняно з іншими муніципальними утвореннями-конкурентами. Конкурентна перевага чи конкурентний статус визначається як величина, що інтегрує конкурентоспроможність і конкурентний потенціал муніципального утворення.

Корпоратизація в муніципальному управлінні – це процес акціонування комунальних підприємств шляхом перетворення їх в акціонерні товариства відкритого або закритого типу. У процесі корпоратизації територіальна громада муніципального утворення за посередництвом органів місцевого самоврядування може залишитися власником певної частки акціонерного капіталу, тобто володіти певним відсотком акцій корпорації.

Конкурентний потенціал (сила конкурентної позиції) – це здатність муніципального утворення ефективно функціонувати в перспективі, що визначається чинниками, які можуть залучати та утримувати підприємництво в муніципальній спільноті в майбутньому.

Мотивація персоналу – це функція менеджменту, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у тривалому впливі на працівників із метою зміни їх цінностей та орієнтирів діяльності відповідно до завдань розвитку організації. Через систему мотивації у кадровому менеджменті забезпечується досягнення особистих цілей працюючих і цілей.

Муніципальні утворення – це первинна адміністративно-територіальна одиниця держави, в рамках якої здійснюється місцеве самоврядування,

яке представляє територіальна громада її виборні органи і яке забезпечено відповідними матеріально-фінансовими ресурсами.

Моніторинг соціально-економічного стану муніципальних утворень – це діяльність, спрямована на забезпечення та організацію отримання об'єктивної та достовірної інформації про соціально-економічні процеси і явища, що відбуваються на муніципальному рівні.

Об'єктами комунальної власності є матеріально-речові (майно органів місцевого самоврядування, комунальні підприємства та організації, майнові частки у статутних фондах господарських товариств, природні ресурси, об'єкти соціальної інфраструктури) та фінансово-грошові цінності (місцевий бюджет, позабюджетні фонди, цінні папери).

Професійна перепідготовка персоналу – елемент безперервної підготовки кадрів, який передбачає отримання працівниками органів муніципального управління освіти, яка б давала змогу ефективно виконувати функції муніципального менеджменту, адекватні змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема освіти за спеціальностями «державне та муніципальне управління» і «державна служба».

Підвищення кваліфікації кадрів – органів муніципального управління здійснюється з метою усунення суперечностей між необхідним і наявним професійним та освітньо-кваліфікаційним рівнями працюючих, для оновлення теоретичних знань і практичних умінь та навичок працівників органів управління муніципальними утвореннями.

Стратегічне управління – це один із системоутворюючих інструментів муніципального менеджменту, який дає змогу забезпечувати ефективний розвиток муніципального утворення в напрямі досягнення обґрунтованих цілей та завдань в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища на основі раціонального використання конкурентних переваг та всіх складових його соціально-економічного потенціалу.

Стратегія розвитку муніципального утворення – це система принципів і положень, кількісних та якісних параметрів, орієнтованих на досягнення певних соціально-економічних результатів його розвитку у віддаленій перспективі.

Ситуаційне муніципальне управління – сукупність способів, методів, прийомів управлінського впливу для забезпечення ефективного та результативного функціонування муніципального утворення, що досягається шляхом використання оточення, ситуації, яка склалася, на основі використання спеціального інструментарію муніципального, менеджменту з урахуванням особливостей, умов, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища і специфіки розвитку певного муніципального утворення.

Стратегічне планування – це планування, яке орієнтується на активні дії, будучи довготерміновим, стосується сукупності проблем і активізує увагу на оптимальному задоволенні потреб місцевого співтовариства, сприяючи досягненню громадської злагоди.

Суб'єктами права комунальної власності – є територіальна громада та сформовані нею органи місцевого самоврядування, хоча реально не відпрацьовано механізм безпосереднього управління комунальною власністю з боку первинного суб'єкта місцевого самоврядування – територіальної спільноти.

Стажкування фахівців органів управління муніципальними утвореннями проводиться з метою набуття новітніх знань, освоєння інноваційних підходів до муніципального менеджменту, вивчення передового досвіду, отримання професійних та організаторських навичок виконання функцій на займаній (або вищій) посаді.

Соціальний розвиток муніципального утворення – це процес підвищення соціального добробуту населення територіальної громади на основі забезпечення соціальних стандартів життя, гарантованих державою.

Система муніципального менеджменту – це сукупність елементів та взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем у процесі досягнення цілей муніципального управління.

Спеціальний економічний інструментарій муніципального менеджменту – є комплексною системою взаємопов'язаних та взаємозалежних інструментів, застосування яких спрямоване на ефективну реалізацію стратегії розвитку муніципальних утворень.

SWOT-аналіз – спеціальний інструмент, що використовується для характеристики конкурентних переваг та обмежень перспективного розвитку муніципального утворення. Основними складовими SWOT-аналізу є: *сильні сторони* – внутрішні можливості (потенціал, навички) чи ресурси, що можуть зумовити формування конкурентних переваг муніципального утворення; *слабкі сторони* – види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються неефективно або не за призначенням і ускладнюють умови розвитку.

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

**О.Н. Євтушенко
А.М. Гриськова**

МУНІЦИПАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Науково-методичні рекомендації
до семінарських занять*

Випуск № 124

Редактор *Н. Савич*.
Технічний редактор, комп'ютерна верстка *К. Дорофєєва*.
Друк *С. Волинець*. Фальцовально-палітурні роботи *А. Грубкіна*.

Підп. до друку 25.03.2009 р.
Формат 60x84¹/₁₆. Папір офсет.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Умовн. друк. арк. 3,26. Обл.-вид. арк. 2,37.
Тираж 100 пр. Зам. № 2593.

Видавець і виготовлювач: ЧДУ ім. Петра Могили.
54003, м. Миколаїв, вул. 68 Десантників, 10.
Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: vrector@kma.mk.ua.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1175 від 25.12.2002 р.